

Pirkko Pihlakari

Lähiesimiesten kokemuksia oikeudellisesta osaamisesta työssään

Metropolia Ammattikorkeakoulu

YAMK

Sosiaali- ja terveydenhuollon kehittäminen ja johtaminen

Opinnäytetyö

21.11.2014

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Pirkko Pihlakari Lähiesimiesten kokemuksia oikeudellisesta osaamisesta työssään 51 sivua + 3 liitettä 21.11.2010
Tutkinto	YAMK
Koulutusohjelma	Sosiaali- ja terveysala
Suuntautumisvaihtoehto	Sosiaali- ja terveydenhuollon kehittäminen ja johtaminen
Ohjaaja	Lehtori Marjatta Komulainen
<p>Opinnäytetyö-tutkimukseni tarkoituksena oli selvittää, miten lähiesimiehet kokevat oikeudellisen osaamisen työssään. Tutkimuksen lähtökohtina ja aihetta rajaavina tekijöinä olivat: oikeudellinen osaaminen, lähiesimiestyö ja kokemus. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Opinnäytetyöni tutkimusmetodina käytin Juha Perttulan fenomenologinen erityistiede- metodia.</p> <p>Tutkimusta varten haastattelin kuutta lähiesimiestä teema-haastattelulla. Haastattelemani henkilöt olivat kaikki naisia ja suurimmaksi osaksi he työskentelivät sosiaali- ja terveydenhuollon lähiesimiestehtävissä. Analysoin haastattelumateriaalin fenomenologisen erityistieteen- metodin 14-vaiheisen analysointisysteemin mukaisesti. Analyysin pohjalta tärkeiksi sisältöalueiksi muodostuivat mm. kokemus koulutuksen ja työkokemuksen merkityksestä sekä perehdytyksestä, kokemus vallasta, vastuusta ja luottamuksesta, kokemus ajankäytöstä ja tukikanavista ja kokemus työn vaativuudesta ja ajankäytöstä.</p> <p>Lähiesimiehen odotettiin työn vastaanottaessaan hallitsevan lähiesimiestyössä tarvittavan juridisen tiedon. Kenenkään ammatilliseen koulutuksen sitä ei ollut kuitenkaan kuulunut. Oppia ja tietoa he olivat saaneet erilaisten kurssien kautta sekä työkokemuksen kautta. Työhön perehdyttäminen oli puutteellista, eikä omaa oikeudellisen osaamisen tasoa ei koettu riittäväksi. Tärkeimmiksi tukikanaviksi koettiin kollegat, oma esimies ja mahdollinen organisaation HR-yksikkö. Lähiesimiestyö koettiin erittäin vaativaksi ja vastuulliseksi. Yleisesti koettiin myös, että hallinnollisen työn osuus korostuu ajallisesti niin voimakkaasti, että varsinaiselle lähijohtamiselle ei jää tarpeeksi aikaa. Lähiesimiehet ilmaisivat huolestuneisuutta ja pelkoa siitä, että on olemassa sellaisia oikeudellisia asioita, joista he eivät ole edes tiedäneet, että heidän pitää tietää!</p>	
Avainsanat	Oikeudellinen osaaminen, lähiesimiestyö, kokeminen, fenomenologia, fenomenologinen erityistiede

Author Title Number of Pages Date	Pirkko Pihlakari Immediate supervisors experiences on the juridical skills in their work 51 pages + 3 appendices 21.11.2014
Degree	Master`s degree
Degree Programme	Health Care and Social Services
Specialisation option	Development and Leadership in Health Care and Social Services
Instructor	Lecturer Marjatta Komulainen
<p>The purpose of my thesis was to find out how immediate supervisors experience juridical skills in their work. The point of view of this study being in the juridical acknowledgment, work as the immediate supervisor and experience. The study was conducted as a qualitative study.</p> <p>The method used in the study of my thesis was Juha Perttulas phenomenological special science method. For the study I interviewed six immediate supervisors with a theme-interview. A vast majority of the people interviewed were women who work in health and social care in a supervising position. I analyzed the material with the phenomenological special science method's 14-stage analyzing system. The analyze showed the most important key points to be for example the experience in the importance of education and work experience and in the orientation, the experience of power, responsibilities and trust but also the experience in the usage of time, support channels and the experience of the complexity of the work. Immediate supervisors were expected to possess these skills when accepting the position however none of the earlier mentioned were a part of their professional education. The skills and information they had obtained through courses and work experience. They orientation to their job was inadequate and the levels of their own skills in the juridical knowledge were seen as incomplete. The most important support channels were named to be colleagues, their own supervisor and the possible HR-unit of the organization.</p> <p>The work of an immediate supervisor, were seen as challenging and responsible. The general experience was also that the administrative parts of the work took such a majority of the work time that the time left for actual work as a supervisor was not enough. The interviewed immediate supervisors expressed their worry and fear about the possible juridical points they were supposed to know, but didn't.</p>	
Keywords	juridical acknowledgment, immediate supervisor, experience, phenomenological special science

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Tutkimuksen lähtökohdat	2
2.1	Oikeudellinen osaaminen	2
2.2	Lähiesimiestyö	5
2.3	Kokemus	7
2.4	Tutkimuskysymykset	8
3	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	9
3.1	Fenomenologinen lähestymistapa	9
3.2	Holistinen ihmiskäsitys	12
4	Tutkimuksen toteutus	13
4.1	Tutkijan esiymmärrys	14
4.2	Tutkimusaineiston hankinta	15
4.2.1	Haastatellut henkilöt	17
4.3	Aineiston analyysi fenomenologisen erityistieteen metodin mukaan	18
4.3.1	Ensimmäinen päävaihe	19
4.3.2	Toinen päävaihe	26
5	Tutkimuksen tulokset	31
6	Johtopäätökset	39
7	Pohdinta	44
	Lähteet	49
	Liitteet	
	Liite 1. Lupa haastattelumateriaalin käyttöön	
	Liite 2. Haastattelurunko	
	Liite 3. Luento:Lähiesimiesten oikeudellinen osaaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa	

1 Johdanto

Työntekoa ja työn teettämistä ohjaavat useat lait, asetukset ja säädökset. Tällaisia lakeja ovat mm.: suomen perustuslaki, työsopimuslaki, työaikalaki, kuntalaki, vuosilomalaki, yhteistoimintalaki, tasa-arvolaki, työterveyslaki, työturvallisuuslaki, sairausvakuutuslaki ja yhdenvertaisuuslaki (<http://www.finlex.fi>). Lähiesimiestyössä täytyy osata ja ymmärtää noudattaa lakeja ja asetuksia tarkasti. Tähän pystyäkseen, tulee lähiesimiehillä olla riittävästi oikeudellista osaamista. Hyvin usein mm. hoitoalalla esimieheksi ”noustaen rivityöntekijöistä” iän ja kokemuksen myötä, vaikka hoitajien koulutukseen on sisältynyt hyvin vähän tai ei lainkaan johtamisosaamista tai henkilöstöhallinnon osaamista. Myöskään yliopiston tekniikan professorilla ei ole välttämättä lähiesimiestyössä vaadittavaa oikeudellista osaamista johtaessaan kokonaista osastoa insinöörejä.

Henkilökohtaiseen, työntekijänä ja lähiesimiehenä toimimisen- kokemukseeni pohjautuen olen useaan kertaan törmännyt oikeudellisen osaamisen puutteeseen. Yleiset työehtosopimukset on laadittu lakeihin perustuen, mutta arjen toiminnassa ja ongelmis- sa ne ovat usein vaikeaselkoisia. Tiedon ja neuvojen saanti siitä, miten jossakin asiassa kuuluu toimia ”oikeudellisesti oikein”, vie selvittelyineen paljon aikaa. Tiedon/ osaamisen puute johtaa väistämättä henkisen kuormittavuuden kasvuun ja ristiriitatilanteisiin.

Pohdin opinnäytetyöni aihetta jo syksyllä 2013 heti opiskelujen alettua. Koulun kautta löysin tämän itseäni (omista lähtökohdistanikin) kiinnostavan aiheen. Alun perin ajatuksena oli selvittää yleisemmin oikeudellisen osaamisen kipupisteitä., selvittää ovatko lähiesimiesten ja oikeus-oppineiden käsitykset aiheesta samansuuntaiset ja tuottaa koulutus- ja materiaalipaketti esimiehen oikeudellisesta osaamisesta. Kevään ja kesän 2014 aikana. Aiheeseen ja metodologiaan paneutuessani kuitenkin yhä korostuneemmin nousi haluni käsitellä aihetta kokemuksien kautta. Halusin tietää, miten lähiesimiehet kokevat oikeudellisen osaamisen työssään. Tämän vuoksi toteutin opinnäytetyötutkimukseni laadullisena tutkimuksena ja lähestymistapana oli fenomenologinen tutkimus. Fenomenologinen menetelmä soveltuu tutkimukseen, jossa tavoitteena on ilmiön tai ihmisen kokemusten kuvaaminen (Åstedt- Kurki 1997, 152). Fenomenologinen tutkimus tuottaa tietoa kokemuksista ja kokemusten merkityksistä (Lukkarinen 2001, 121). Sananmukaisesti fenomenologia tarkoittaa oppia ilmiöstä. Fenomenologia on tieteenfilosofian suunta, joka korostaa ihmisen havaintoihin ja kokemuksiin perustuvaa tiedon tuottamista.

2 Tutkimuksen lähtökohdat

Tutkimukseni lähtökohdat ovat oikeudellisen osaamisen käsitteistö, lähiesimiestyön ymmärtäminen aseman, roolin ja tehtävien ja johtamisen näkökulmasta sekä kokemuksen käsitteen määrittely, johon sisältyy kokeminen ja kokemus.

2.1 Oikeudellinen osaaminen

Oikeudellisella osaamisella tarkoitetaan juridiikan tuntemusta. Oikeudelliseen osaamiseen kuuluu lakien, asetusten, säädösten ja toimintaohjeiden tuntemista ja niiden käytön ja soveltamisen hallintaa. Lähtökohtaisesti lähiesimiehiltä odotetaan oikeudellisen osaamisen hallintaa koulutuksensa ja kokemuksensa perusteella. Käytännössä lähiesimiestyön haasteet esimerkiksi seurata jatkuvasti muuttuvaa lainsäädäntöä verrattuna esimiestyöhön varattuihin resursseihin ovat kohtuuttomia (Nikkola & Salminen 2012, 15).

Suurimmissa yrityksissä lähiesimiesten tukena oikeudellisen osaamisen hallinnassa voi olla henkilöstöhallinto, HR- yksikkö ja lakimiehiä. Pienemmissä yrityksissä nämä toiminnot saattavat puuttua, mikä osaltaan lisää lähiesimiehen omaa osaamista juridisen osaamisen päivittämisestä, sillä lainsäädännön vaatimukset ovat samat kaikenkokoisille organisaatioille (Nikkola & Salminen 2012, 34 - 35). Työnantaja on vastuussa siitä, että työntekijän oikeudet toteutuvat. Työnantajan vastuulla tarkoitetaan sekä valvontavastuuta ongelmatilanteissa että vastuuta nopeaan reagointiin. Esimies on myös henkilökohtaisesti vastuussa esimerkiksi henkiseen ja fyysiseen työturvallisuuteen liittyvissä asioissa, jolloin rikosoikeudellisena nimikkeenä voivat olla esim. työturvallisuusrikkomus tai työturvallisuusrikos (Nikkola & Salminen 2012, 93 – 94)

Oikeudellisessa mielessä lähiesimies on siis työnantajan edustaja. Tässä ominaisuudessa hänen velvollisuutensa on huolehtia työntekijän velvollisuuksien ja oikeuksien toteutumisesta. Hänellä on oikeus käyttää direktio- eli työnjohto-oikeutta työnantajan

edustajana. Työnjohto- oikeudella tarkoitetaan työsopimuslaissa (TSL) määriteltyjä oikeutta ja velvollisuutta johtaa ja valvoa työtä. Lähiesimies voi määrätä työntekijän tekemän suoritustavasta, laadusta ja laajuudesta. Työsopimuslaissa määritellään myös työntekijän velvollisuudet. Työnantaja saa siis lain, työehtosopimuksen ja työsopimuksen puitteissa ohjata ja päättää työntekijän tehtävistä: mitä, miten ja missä työ tehdään. Työntekijän on lain mukaan huolellisesti noudatettava näitä määräyksiä. (www.finlex.fi/ajantasainen_lainsaadanto/työsopimuslaki, Mäki, Liedenpohja & Parikka 2014,28 -31).

Työnantajan direktio-oikeuden käyttämiseen on olemassa myös rajoituksia. Näitä rajoituksia tulee esimerkiksi työsopimuksen sisällöstä, tasa-arvolaista ja työntekijöiden tasapuolisen kohtelemisen vaatimuksesta. Työnantaja ei myöskään voi käyttää direktio-oikeuttaan määrätäkseen työntekijän hänen koulutustaan tai ammattitaitoaan vastamattomiin tehtäviin. Työnjohto-oikeuden määräys ei myöskään saa vaikuttaa työntekijän perusoikeuksiin tai olla hyvän tavan tai lain vastainen. Mikäli direktio-oikeuden käyttämisessä tulee tulkintaerimielisyyksiä, sovelletaan työnantajan tulkintaa siihen saakka, kunnes tulkintaerimielisyys on ratkaistu toisin (Nikkola & Salminen 2012, 54–58).

Vaikka työlainsäädännössä vaikuttaakin sopimusvapauden periaate, on sitä rajoitettu monilta osin. Työlainsäädäntö on laajasti pakottavaa oikeutta. Tämä tarkoittaa sitä, että työnantaja ei voi sopia työntekijöiden kanssa pätevästi lain tuomaa suojaa heikoimmista ehdoista, vaikka molemmat osapuolet näin haluaisivat tehdä. Pakottavalla lainsäädännöllä on tarkoitus suojella työntekijöitä. Myös työehtosopimusten määräykset rajoittavat sopimusvapautta, eikä niidenkään soveltamisesta voida poiketa työntekijän vahingoksi. Työehtosopimukset ovat työntekijäjärjestön ja työnantajan tai työnantajien järjestön välinen alakohtainen sopimus työehdoista. Työehtosopimusten tarkoituksena on mm. taata työrauha työpaikoille ja turvata osapuolten tasavertaisen asema ja yksilöiden yhdenvertaisen kohtelu. Lähiesimiehen on tärkeä tuntee työlainsäädännön keskeinen sisältö ja työehtosopimukset (Nikkola & Salminen 2012, 47- 54). Tärkeimmät työsuhteessa noudatettavat lait ovat: työsopimuslaki, työaikalaki, vuosilomalaki, laki yhteistoiminnasta yrityksessä, laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta, yhdenvertaisuuslaki, laki yksityisyyden suojasta työelämässä, työturvallisuuslaki ja työterveyshuotolaki (Nikkola & Salminen 2012,47).

Henkilö-tason oikeudellisen osaamisen riitakysymyksiä selvittää ensin työpaikkatason neuvotteluissa, joissa työntekijää edustaa hänen luottamusmiehensä. Mikäli työpaikkatason neuvottelut eivät johda tulokseen tai työpaikalla ei ole luottamusmiestä, työntekijäliitto neuvottelee yleensä asiasta työnantajaliiton kanssa. Jos edelleenkin ei riitakysymyksissä saada tuloksia, voidaan asia viedä käräjäoikeuden ratkaistavaksi. Mikäli riita- asia koskee työehtosopimuksen tulkintaa, se käsitellään työtuomioistuimessa (Nieminen 2012, 77).

Finlex.fi sivustolta voi tutustua Korkeimman oikeuden ennakkopäätöksiin. Näistä ennakkopäätöksistä saa kattavan kuvan siitä, millaisissa oikeudellista kysymyksissä tai lakien tulkinnassa ollaan niin erimieltä, että tapaukset etenevät oikeuskäsittelyyn. Esimerkkinä menettelystä Korkeimman oikeuden ennakkopäätös, KKO 2011:73, jossa asia koskee tutkimushoitajan määräaikaista työsopimusta. Tässä tutkimushoitaja oli ollut useita vuosia kuntayhtymän palveluksessa pitkäaikaisissa projekteissa. Käsittelyn syynä oli se, oliko työnantajalla oikeus tehdä työsopimuslain 1 luvun 3§:n 2 momentissa tarkoitettu perusteltu syy tehdä useita peräkkäisiä määräaikaisia työsopimuksia. Tässä tapauksessa käräjäoikeus vahvisti, että työnantajalla ei ollut perusteltua oikeutta tehdä jatkuvia määräaikaisia sopimuksia. Työnantaja, kuntayhtymä vei asian hovioikeuteen, mistä tuli asiaan päinvastainen päätös. Työntekijä sai valitusoikeuden Korkeimpaan oikeuteen, missä jälleen tehtiin päätös työntekijän hyväksi (Finlex.fi).

Toisena Korkeimman oikeuden päätöksenä KKO 2014:73. Työturvallisuus- epäasiallinen kohtelu. Tässä tapauksessa työntekijä oli kokenut, että häntä oli kohdeltu epäasiallisesti lähiesimiehen taholta. Työntekijä oli ensin jäänyt sairauslomalle ja sen jälkeen irtisanoutunut työstään. Hän haki korvausta työnantajaltaan työturvallisuuslain perusteella. Käräjäoikeus katsoi työntekijän tulleen työpaikkakiusatuksi ja katsoi että työnantaja ei ollut ryhtynyt työturvallisuuslain edellyttämiin toimiin saatuaan asiasta tiedon. Työnantaja oli menetellyt törkeän huolimattomasti laiminlyödessään toimimisvelvollisuutensa. Hovioikeudessa tämä kanne hylättiin ja Korkeimmassa oikeudessa työntekijä sai osittaista korvausta. Perusteina/ näyttönä on käytetty mm. perehdytysmenettelyä sekä tulos- ja kehityskeskusteluja (Finlex.fi)

2.2 Lähiesimiestyö

Lähiesimiehet työskentelevät lähellä sitä työtä, jota varten yksikkö on olemassa. He työskentelevät lähellä palvelujen käyttäjiä eli asiakkaita, mutta samaan aikaan he ovat päivittäin alaistensa kanssa toteuttamassa oman työyksikkönsä perustehtävää. Lähiesimiehet vastaavat palvelujen tuottamisesta, henkilökunnan saatavuudesta ja ammattitaidosta sekä vastaavat asiakkaiden välittömiin tarpeisiin (Reikko, Salonen & Uusitalo 2010, 11- 12).

Johtamisen tasot voidaan jakaa: poliittinen johto, ylin johto, keskijohto ja lähijohto. Vain lähijohto eli lähiesimiehet osallistuvat yleensä em. tehtäviin. Reikko, Salonen & Uusitalo ovat nimenneet tutkimuksensa nimeksi erittäin osuvasti - Puun ja kuoren välissä - kuvaamaan sitä paikkaa tai asemaa, mikä lähiesimiehellä organisaatiossaan on (Reikko, Salonen & Uusitalo 2010). Tarkoitin tällä sitä, että lähiesimies on työnantajan edustajan roolissa, mutta hänellä on myös suuri vastuu alaistensa työpanokseen ja hyvinvointiin, sekä heidän ”äänensä” esiintuomiseen työnantajan suuntaan.

Hannele Seeckin teoksessa, Johtamisopit Suomessa, määritellään johtaminen:” toiminnaksi, jonka avulla ihmisten työpanosta ja fyysisiä voimavaroja pystytään hankkimaan, kohdentamaan ja hyödyntämään tehokkaasti tietyn tavoitteen saavuttamiseksi.” (Seeck 2012, 20) Teoksessa kuvataan johtamisen myös olevan palvelutehtävä. Tässä palvelutehtävässä johtamisen tulisi tuottaa sopivat olosuhteet työnteolle ja auttaa ihmisiä saamaan parhaat puolensa esiin. (Seeck 2012, 20- 21)

Arto Hiltunen määrittelee kirjassaan Johtamisen taito- elämänmittainen matka johtamisen olevan:” ihmisten ohjaamista johtajan tahdon mukaiseen suuntaan” Kyse on hänen mukaansa vuorovaikutusprosessista ihmisten välillä. Se, kuinka hyvää tai huonoa johtaminen on, on seurausta siitä, kuinka hyvin vuorovaikutus saadaan toimimaan. Vuorovaikutusta arvioivat lähijohtaja, hänen esimiehensä, hänen alaisensa ja muut sidosryhmät (Hiltunen 2011, 33). Hiltusen mukaan keskeinen elementti johtamisen määritelmässä on tahto. Johtajalla täytyy olla näkemystä siitä, miten hän haluaa asioita teh-

tävän. Tämä tahto saattaa tulla lähijohtajalle valmiina hänen esimieheltään, organisaation huipulta tai viranomaiselta (Hiltunen 2011, 34)

Edustamani alan, sosiaali- ja terveysalan, johtaminen on laajaa osaamista edellyttävä moniulotteinen alue. Sosiaali- ja terveydenhuolto-alan lähiesimiestason- johtamistehtävissä tarvitaan kokonaisuuden hallintaa, sosiaali- ja terveydenhuollon perustehtävän tuntemusta, strategista johtamista sekä henkilöstön- ja työyhteisön johtamisen taitoa (Niiranen & all. 2011,13). Kaikkeen tavoitteelliseen ja organisoituun toimintaan liittyy johtaminen. Se, miten johtaminen on organisaatiossa määritelty, on suorassa vaikutuksessa siihen, kuinka johtaminen ymmärretään ja mihin johtamisella voidaan vaikuttaa. Johtamisella sosiaali- ja terveydenhuollossa tarkoitetaan yleisesti:” ...toimintaa jonka tavoitteena on saada asiat tehdyiksi; päätöksentekoa, voimavarojen hankkimista, ohjaamista, asioiden järjestämistä ja vastuun jakoa.” Tähän liitetään myös valta vaikuttaa organisaatioon kuuluvien ihmisten toimintaan (Niiranen & all. 2011, 14)

Kirjassa johtaminen sosiaalialalla (Niiranen & all 2011) kuvataan sosiaalialan johtamiselle luonteenomaisia elementtejä. Nämä ovat mielestäni suoraan verrannollisia laajennettuun sosiaali- ja terveydenhuoltoon. Elementit ovat: 1. poliittinen tulostavastuu, 2. jossain määrin rajoitettu asiakasorientaatio, 3. lakisidonnaisuus ja oikeudenmukaisuus sekä 4. toiminnan avoimuus ja läpinäkyvyys. Elementit ovat tyypillisiä kaikelle julkiselle arvojohtamiselle. (Niiranen & all., 15). Johtamisen viitekehys puolestaan sisältää useita erilaisia näkökulmia, josta lähiesimies tilanteesta riippuen valitsee tai käyttää niitä yhdistellen. Viitekehysiksi ovat: strategisen johtamisen viitekehys, osaamisen johtamisen viitekehys, tiedolla johtamisen viitekehys, asiakaslähtöinen viitekehys, ammatillinen viitekehys ja hallinnollis-taloudellinen viitekehys. Johtamisen keskeinen tehtävä ja kaikkea johtamista yhdistävä alue on voimavarojen johtaminen. Voimavaroilla tarkoitetaan rahaa, henkilöstöä, osaamista, sosiaalisia, fyysisiä ja kulttuurisia rakenteita sekä asiakkaita ja palvelujen käyttäjiä (Niiranen & all. 2011, 15–17).

Nikkolan ja Salmisen mukaan lähiesimiestyöhön kohdistuvia odotuksia tulee ylemmän johdon lisäksi alaisilta, kollegoilta ja asiakkailta. Alaiset esimerkiksi odottavat, että esimiestehtävät hoidetaan hyvin. Tämä tarkoittaa mm.: selkeitä päätöksiä, selkeitä tavoitteita työlle, tarvittavien resurssien hankkimista ja jakamista, motivointia, avoimuutta,

työrauhan turvaamista , sovittujen pelisääntöjen noudattamisen seurantaa ja ongelmatapauksiin puuttumisen ja ratkaisemisen nopeutta (Nikkola & Salminen 2012; 30).

Lähiesimies-työssä olemisen pitäisi olla tietoinen valinta, eikä siihen pitäisi ajautua vaan sitä pitäisi haluta. Hyväksi lähiesimieheksi kasvaminen vie kauan ja elämäkokemuksesta on työssä hyötyä. Lähiesimies saa legitimitetin, oikeutuksen tehtäviinsä tullessaan valituksi organisaation lähiesimieheksi. Tässä opinnäytetyössä ajattelen lähiesimies-sanana olevan paitsi nimike myös asema, rooli ja tehtävä.

2.3 Kokemus

Suomi sanakirjan sivistys- ja synonyymi-osioiden mukaan sana kokemus tarkoittaa kokemalla saatua tietoa. Sanan kokemus sisältö kuvataan sanoilla: taito, perehtyneisyys, harjaannus, tottumus, koettu tapaus ja elämys. (www.suomisanakirja.fi/ kokemus) Englannin kielellä kokemusta kuvaavat sanat: experience, knowledge ja practice.

Perttulan (2006) mukaan kokemus pohjautuu ihmisen tajunnalliseen toimintaan. Tämän taustalla on intentionaalisuus eli tarkoituksellisuus, jonka kautta ihminen voi kokea elämyksiä ja sitä kautta todellisuus saa merkityksiä. Elämykset ovat aiheuttajasta riippumatta aina todellisia. (Perttula 2006, 116). Hänen mukaansa kokemuksia voidaan ymmärtää aiheeseen uppoutuneena ymmärtämisenä tai rakentavana ymmärtämisenä. Aiheeseen uppoutuneen ymmärtämisen kokemuksessa aihe vaikuttaa niin suuresti ihmiseen, ettei ihminen yritä etsiä ymmärrystä mistään muualta. Rakentavan ymmärtämisen näkökulmassa ihminen ottaa aiheeseen etäisyyttä ja kykenee löytämään siitä erilaisia puolia. Rakentavassa ymmärryksessä ihminen voi myös vertailla aikaisempia kokemuksiaan ja ennakoida tulevaisuuttaan (Perttula 2006, 120 - 122)

Kokemukset voidaan jakaa kokemuslaaduiksi, joita ovat esimerkiksi tunne, intuitio, tieto ja usko. Lopulta kokemuksen määrittely lähtee ihmisen elämäntilanteesta ja Perttulan (2006, 149) mukaan kokemus onkin ”...sitä mitä elämäntilanne ihmiselle tarkoittaa.” Elämäntilanteella Perttula tarkoittaa sen hetkistä todellisuutta, johon ihminen on suh-

teessa ja tästä elämäntilanteesta johtuen saattavat jotkut asiat jäädä henkilölle merkityksettömiksi ja toiset asiat taas korostua suhteettomasti. ”Nämä todellisuudet” muuttuvat elämän kuluessa ja eri asiat sekä asioiden erilaiset merkitykset tulevat korostumaan (Perttula 2006, 150).

2.4 Tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyö-tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisia kokemuksia lähiesimiehillä on oikeudellisesta osaamisesta työssään. Tutkimukseni keskiössä oli kokemuksellisuus. Näkökulmana ja rajaavana tekijänä oli lähiesimiestyön näkökulma. Tutkimuksen kautta pyrin saamaan tietoa ja lisäämään ymmärrystä lähiesimiesten kokemuksista mahdollisimman laaja-alaisesti – ilman ennakoasettelua.

Fenomenologisen erityistieteen menetelmän mukaan tieto tulisi saada aineistosta mahdollisimman ”puhtaana”, ennakkoluulottomana.. Tämän vuoksi myös tutkimuskysymykset on asetettu mahdollisimman vapaaksi ja muotoutuvat vasta tutkimusaineiston analysointivaiheessa merkitysverkostojen luomisen kautta. Tässä työssä sisältöalueet muotoutuvat kappaleissa, sisältöalueiden muodostaminen (4.3.1 Vaihe 2/I) ja spesifien sisältöalueiden muodostaminen (4.3.2 Vaihe 4/II) esitettävillä tavoilla. Tutkimuskysymykset voivat siis muotoutua joko ennen aineiston keruuta tai aineiston keruun aikana (Moilanen & Räihä 2010, 51 -53).

Tutkimuskysymykseksi lähtövaiheessa muodostui:

Miten lähiesimiehet kokevat oikeudellisen osaamisen työssään?

3 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkimuksessani on kaksi viitekehystä. Ensimmäisenä viitekehyksenä on fenomenologia ja fenomenologinen lähestymistapa. Toisena viitekehyksenä toimii oma ja tutkimuksessa käyttämäni ihmiskäsitys- holistinen ihmiskäsitys.

3.1 Fenomenologinen lähestymistapa

Fenomenologia kuuluu kvalitatiivisiin, laadullisiin menetelmiin ja tutkimuksen kohteena ovat ihmisten kokemukset. Vaikka fenomenologia on ajattelutapana monimuotoinen, tarjoaa se tutkimustyölle yhtenäisen lähtökohdan. Fenomenologialla tarkoitetaan filosofista suuntausta, lähestymistapaa ja tutkimusmetodia (Lukkarinen 2001, 116 - 117). Miettinen, Pulkkinen & Taipale kirjoittavat saatesanoissa kirjassaan *Fenomenologian ydinkysymyksiä* (2010) seuraavasti: ”Yleisesti voidaan sanoa, että fenomenologista perinnettä määrittää kiinnostus elettyyn todellisuuteen, inhimilliseen elämismaailmaan ja sen rakenteisiin.” Kirjoittajien mukaan fenomenologisessa asenteessa peruslähtökohtana on irtiotto arkiasenteesta ja perinteen välittämistä ongelmista. Fenomenologian on sanottu olevan filosofista radikalismia, jossa palataan jatkuvasti ajattelun lähtökohtiin ja keskitytään ilmiöihin ja niiden käsitteelliseen jäsentämiseen (Miettinen, Pulkkinen & Taipale 2010, 9-10).

Juden-Tupakkan (2007) mukaan ”Fenomenologinen kuvaus on aina selektiivistä.” Tämä tarkoittaa sitä, että kaikkien ilmiön yksityiskohtaisten ominaisuuksien tavoittaminen on mahdotonta ja sen vuoksi tutkijan täytyy tehdä valintoja. Selektiivisyys pakottaa tutkijaa keskittymään tutkittavan ilmiön keskeiseen luonteeseen eikä sattumanvaraisuuksiin (Juden- Tupakka 2007, 72). Fenomenologiassa korostetaan sitä, että maailmassa asiat näyttäytyvät tietynlaisina ja että myös tiede on maailmassa. Tutkijat eivät lähde tutkimusta tehdessään liikkeelle absoluuttisesta alusta, vaan he aina jo jollain lailla omaavat ymmärrystä. Tutkijat ymmärtävät siis aina asiat jostain näkökulmasta, viitekehyksestä tai joltakin kannalta. Tutkimustulos on lopulta aina tulokinnan tulos (Lehtovaara 1995, 78–79).

Fenomenologiana pidetään ilmiöiden ja ilmiöiden tulkitsemisesta kiinnostunutta filosofian haaraa. Tästä filosofiasta on myöhemmin kehitetty fenomenologinen metodologia ja fenomenologinen erityistiede- niminen suuntaus (Metsämuuronen 2006, 92). Ensimmäisiä tunnettuja fenomenologeja olivat Edmund Husserl, joka oppiensa ja teoksiensa myötä innoitti muita myöhemmin tulleita fenomenologeja, kuten Alfred Schutz, Maurice Merleau-Ponty ja ehkä tärkeimpänä Husserlin oppilas, Martin Heidegger (Metsämuuronen.2006, 92).

Husserlin lausuma ” Zu den Sachen selbst”- ”paluu asioihin itseensä” kuvaa fenomenologian yritystä kuvata kokemusta suoraan sellaisen kuin se on (Lukkarinen 2001, 116). Husserl itse kuvaa teoksessaan Fenomenologian idea ennakkotiedon laaja-alaista poissulkemista seuraavasti:” Reduktiossa suljetaan pois tai asetetaan yhdentekeväksi, nollataan tietoteoreettisesti kaikki mukana oleva...”. ja jatkaa selittämällä miksi tämä on tärkeää: ”... asiaan vaikuttaa myös se, että asian itselleen selvittänyt kykenee vain vaivoin säilyttämään pysyvästi hankkimansa selkeyden. Hän lankeaa helposti häilyvässä pohdinnassaan jälleen luonnollisen ajattelu- ja arvostelutavan kiusauksiin, sekä kaikkiin sen maaperältä kasvaviin vääriin ja vietteleviin ongelmanasetteluihin (Husserl 1995, 59 – 60). On ajateltu, ettei fenomenologinen liike olisi paisunut niin suureksi ilman Husserlin lahjakkaimpaa oppilaanaan pitämää Martin Heideggeria. Heidegger oli loistava luennoitsija ja kun Husserl jäi eläkkeelle, ehdotti hän professuuriaan Heideggerille. Näin Heideggerista tuli fenomenologisen liikkeen merkittävin jatkaja ja kehittäjä (Husserl 1995, 10-12).

Heidegger kehitti fenomenologiaa edelleen tuomalla fenomenologiseen ajatteluperinteeseen hermeneuttisen ja eksistenssin filosofian käsitteet. Keskeisiä käsitteitä hänen esittämäänsä olivat ymmärtäminen, tulkinta, esiymmärrys ja hermeneuttinen kehä. Situationaalisuus eli elämäntilanteisuus on heideggerilaisen eksistenssifilosofiaksi kutsutun fenomenologian käsitys ihmisestä. Ihmisen kokemukset ymmärretään jokapäiväiseen elämään liittyvinä taustan, historian ja kokemuksen sosiaalisen kontekstin avulla (Lukkarinen 2001, 117 – 119).

Suomalaisista filosofiista erityisesti Lauri Rauhala ja Juha Perttula ovat kehittäneet fenomenologian suuntauksia. Rauhala pidetään eksistentiaalisen fenomenologian luoja. Tässä on piirteitä sekä Husserlin että Heideggerin ajatuksista. Perttula puolestaan on soveltanut edellä mainittuja tieteenteoreettisia pohdintoja empiiriseen tutkimukseen. Perttulan kehittämää fenomenologista metodologiaa kutsutaan fenomenologiseksi erityistieteeksi, jossa fenomenologinen tutkimustraditio on erittäin spesifi metodi (Virtanen 2006, 159 – 163). Opinnäytetyöni tutkimusmetodina käytin Perttulan fenomenologinen erityistiede- metodologiaa.

Koska käyttämäni fenomenologisen erityistieteen- metodin suurimpana tavoitteena on saada esille tutkittavan välitön kokemus, tulee aineiston hankinnassa ottaa huomioon erityisesti, että: tutkija ei vaikuta tutkittavien kokemuksiin ja että kysymykset ovat mahdollisimman avoimia (Virtanen 2006, 170–171). Tähän liittyen tutkijan tulee tarkastella laajasti omaa esiymmärrystään aiheesta. Tutkijan esiymmärrys on selvitetty erikseen kohdassa 4.1.

Tutkimukseen osallistujat hankitaan - fenomenologista lähestymistapaa käytettäessä - harkinnanvaraisesti – etsitään hyviä informantteja. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimukseen valitaan henkilöitä, joilla tiedetään olevan kokemusta tutkittavasta ilmiöstä ja jotka vapaaehtoisesti suostuvat tutkimukseen (Lukkarinen 2001,126, Virtanen 2006, 170 - 173). Tutkittavien henkilöiden määrä on perinteisesti fenomenologisessa tutkimuksessa melko pieni - yleensä kuudesta muutamaan kymmeneen henkilöä. Menetelmässä ei pyritä aineiston kylläntymiseen vaan haastatteluun osallistuneiden henkilöiden koettujen merkitysten ja yhteisten kokemussisältöjen löytämiseen (Lukkarinen 2001,127. Virtanen 2006, 170 - 173).

Fenomenologian erityistieteen- metodi jakautuu kahteen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa tutkitaan kunkin tutkittavan haastattelusta muodostuvaa yksilökohtaista merkitysverkostoa. Tämä jakautuu seitsemään vaiheeseen: avoin lukeminen, sisältöalueiden muodostaminen, jakaminen merkitysyksikköihin, muunnos tutkijan kielelle, merkitysyksiköiden sijoittaminen sisältöalueisiin, sisältöalueittainen yksilökohtainen merkitysverkosto ja jäsenitys sisältöalueiden mukaan. Metodin toinen vaihe jakautuu myös seitsemään vaiheeseen ja tässä pyritään tavoittamaan ilmiön yleinen merkitysverkosto.

Toinen päävaihe jakautuu: jako yksilökohtaisen merkitysverkoston merkityksen sisältäviin yksiköihin, muodostetaan aineistoa kuvaavat sisältöalueet, sijoitetaan ei-yksilöllisellä kielellä olevat yksiköt sisältöalueet, muodostetaan spesifi yleinen merkitysverkosto, muodostetaan sisältöalueen yleinen rakenne ja integroidaan sisältöalueet yleiseen merkitysverkostoon (Virtanen 2006, 181 – 195).

Yhteenvetona voidaan sanoa, että fenomenologia tarjoaa laadullisen tutkimuksen perinteeseen mielenkiintoisen ja monimuotoisen lähestymistavan. Muihin kvalitatiivisiin tutkimustapoihin verrattuna se tarjoaa etenemistavaltaan ja muodoltaan selkeän metodin ja antaa selkeän tien, jolla tutkimus etenee. Tutkimuksen lopputulos avautuu tutkijallekin vasta analyysin valmistuttua. Metodina fenomenologian suurin haaste on yhdistää tämä metodinen systemaattisuus etukäteisoletuksettomuuteen. Fenomenologisen lähestymisen suurin arvo on se, että se yrittää ottaa huomioon koehenkilöiden kokemukset ja käsitykset tutkittavasta ilmiöstä puolueettomasti sellaisena kuin ne ovat (Lukkarinen 2001, 157- 158).

3.2 Holistinen ihmiskäsitys

Varton (1995) mukaan Ihmiskäsityksellä tarkoitetaan käsitystä siitä, millainen ihminen on, kuinka ihminen voidaan erottaa muista olioista ja ilmiöistä ja mitkä ovat ne ihmiselle ominaiset piirteet, joita ihmisestä puhuttaessa ei voi erottaa (Varto 1995, 43). Holistisen ihmiskäsityksen mukaan ihminen on monimutkainen kokonaisuus. Holistisen, kokonaisvaltaisen, ihmiskäsityksen, jonka Lauri Rauhala on esittänyt, mukaan ihminen koostuu kolmesta olemassaolon muodosta. Nämä ovat: tajunnallisuus, kehollisuus ja situationaalisuus (Varto 1995, 68–75).

- Tajunnallisuudella tarkoitetaan psyykkistä ja henkistä aspektia. Ihminen ajattelee, tuntee ja kokee asioita ja antaa niille merkityksen. Tajunnallisuus siis muodostuu tästä kokonaisuudesta ja ilmenee abstrakteina elämyksinä, kuten ymmärtäminen, tunne tai tahto.

- Kehollisuudella tarkoitetaan sitä, että ihminen on fyysinen, ruumiillinen olento ja hänen ruumiinsa toimii biologisten lainalaisuuksien mukaan. Kehollisuuden aineellinen olomuoto on keho ja kehollisuuden syvin olomuoto on elämä.
- Situationaalisuus on sitä, että ihminen on sosiaalisessa suhteessa muihin ihmisiin ja ympärivään yhteiskuntaan. Tähän kuuluvat mm. kulttuuri, talous, arvot, normit, perimä ja historia. Ihminen on aina suhteessa omaan elämäntilanteeseen eli situaatioon. Situationaalisuuden aspektin merkitys korostuu siinä, miten ihminen kokee oman identiteettinsä eli esim. olen nainen, olen Suomalainen, olen kaupunkilainen.

Holistisessa ihmiskäsityksessä huomioidaan kaikki ihmisen olemuspuolet. Ihminen on kokonaisuus, johon kuuluu ihmisen elämäntilanne, tunteet, fyysiset tarpeet ja fyysinen kokemus. (Varto 1995, 68- 75, KvaliMOTV, Kajaanin AMK opinnäytetyöpakki) Oma ihmiskäsitykseni ja opinnäytetyön lähtökohtana oleva ihmiskäsitys on holistinen ihmiskäsitys.

4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen toteutus kappaleessa käsittelen fenomenologisen erityistieteen mukaisesti oman esiymmärryksen. Kuvaan kappaleessa myös tutkimusaineiston hankintaa ja haastateltuja henkilöitä. Suurimassa osassa on kuitenkin aineiston analyysi- kuvaus vaiheittain ja esimerkein fenomenologisen erityistieteen metodin mukaan.

4.1 Tutkijan esiymmärrys

Ennen varsinaisen tutkimuksen tekoa on fenomenologiassa tiedostettava tutkimusaihetta ennalta selittäviä teoreettisia malleja. Tähän liittyy tutkijan oman esiymmärryksen käsitteleminen. Aiemmin kokemamme (arkikokemukset) ja oppimamme tieto aiheesta luovat ennakkokäsityksen tutkittavasta aiheesta. Oma esiymmärrykseni pyrkii tulkitsemaan tutkittavan puheen omien lähtökohtieni mukaiseksi. Nämä tulkinnat täytyy pyrkiä tietoisesti asettamaan tutkimusta tehtäessä taka-alalle ja niitä tulee reflektoida kriittisesti. Oma tulkinta tulisi myös aina kyseenalaistaa. Näin toimittaessa on mahdollista, että tämän kriittisen etäisyyden jälkeen aineistosta nousee paremmin esille asioita, joita ei etukäteen ajatellut tai joita omassa kokemusmaailmassaan olisi pitänyt epäolennaisina (Laine 2010, 34 - 36).

Oma esiymmärrykseni on muotoutunut yli 20- vuoden sairaanhoitaja-urani varrella. Tästä ajasta olen toiminut n. 10- vuotta lähiesimiehenä. Suurimman osan lähiesimiesurastani olen toiminut yksityisellä sektorilla, mutta minulla on kokemusta niin kunnallisen puolen työstä kuin myös yrittäjyydestä. Alaisia minulla on ollut kolmesta kahdeksaantoista.

Aikoinaan ajauduin lähiesimieheksi melkeinpä vahingossa. En edes muista virallisesti hakeneeni ko. tehtävään! Tehtäviini on kuulunut vaihdellen pelkästä henkilöstöhallinnon ja operatiivisen työn sujuvuudesta huolehtimisesta talon vastaavan tehtäviin ja aina toiminnanjohtajan ”oikeaksi kädeksi” talonrakennus-projektiin saakka. Rehellisyyden nimissä on todettava, että oikeudelliseen osaamiseen liittyvistä asioista minulla ei ollut urani alkuvaiheessa kovinkaan selkeää kuvaa. En edes ymmärtänyt, mitä kaikkea lähiesimiehen tulisi tietää.

Onnekseni, työskennellessäni pienessä yksityisessä yhdistyksessä urani alkuaikoina, oli työpaikassani erittäin avoin ilmapiiri ja asioita pohdittiin ja opiskeltiin koko johtoryhmän voimin. Asioista piti ottaa itse selvää. Tuolloin tukea ja tietoa sai usealta taholta, kuten vanhustyön keskusliitosta, ammatti- ja työnantajaliitoilta ja verotoimistosta. Arki-toiminnan ohjenuorina olivatkin työehtosopimus, Valviran ohjeistus ja kriteeristö yksityi-

sen hoitopaikan suhteen. Suurimpana tukena olivat kuitenkin oma esimies ja työyhteisön muut lähiesimiehet.

Kokemukseni mukaan suuremmissa organisaatioissa oikeudelliseen osaamiseen liittyvä ohjeistus on ollut helpommin saatavilla. Vertaistukea on ollut enemmän tarjolla ja aina löytynyt joku ylempi esimies, jolta voi asiasta kysyä. Suuremmilla organisaatioilla on ollut myös laajemmin HR- osaamista, koulutusta aiheeseen ja jopa omia henkilöstöhallintoon erikoistuneita lakimiehiä. Omalta kohdaltani suurimmaksi ongelmaksi on tullut se, että en ole edes tiennyt mitä kaikkia lakeja olisi pitänyt ottaa huomioon. Koen myös omalla kohdallani sen, että ”tieto lisää tuskaa” eli kokemus ja koulutus ovat tehneet tästäkin näkökulmasta katsottuna lähiesimiestyöstä entistäkin vastuullisemman ja vaativamman!

Lähiesimiestyössä olen kohdannut useita haastavia hetkiä henkilöstöhallinnon saralla. Haasteellisimpia hetkiä ovat olleet ehkä varhaiseen puuttumiseen liittyvät tilanteet. Tilanteet, joissa on noussut epäily henkilökohtaisesta ongelmasta tai työpaikkakiusaamisesta. Haastavaa on ollut myös se, että pienissä organisaatioissa ollessani olen osallistunut myös varsinaiseen asiakas/ potilastyöhön työryhmän jäsenenä. Esimiehen roolissa virallinen asemani on kuitenkin työnantajan edustajana oleminen.

Oikeudellisen osaamisen ongelmakohtia olen kokenut myös alaisen roolissa ja osamattomuutta on ollut mm. työehtosopimuksen tuntemisessa ja tulkinassa, palkan laskemisessa, koeajan määräytymisessä, työajan noudattamisessa, tasa-arvolain noudattamisessa, työturvallisuudessa jne. Toisaalta kokemusmaailmaani värittävät monet ystäväni ja kollegojeni kokemukset ja kertomukset usein juuri niistä kaikkein räikeimmistä tapauksista

4.2 Tutkimusaineiston hankinta

Opinnäytetyöni tutkimuksen aineisto muodostui kuuden lähiesimiehen yksilöhaastattelusta. Fenomenologisen erityistieteen metodin mukaisesti pyrin saamaan koehenkilöik-

si mahdollisimman hyviä informantteja eli henkilöitä, joilla tiedetään olevan ko. asiasta kokemusta ja sanottavaa. Näiden hyvien informanttien löytämisessä hyödynsin omaa asiantuntija- verkostoani ja ns. lumipalloefektiä, jossa yksi haastateltava kertoo mahdollisista muista haastateltavista. Periaatteena on, että koehenkilöt, informantit kertovat omilla ilmaisutavoillaan tutkittavaan ilmiöön liittyvistä kokemuksistaan. Kokemuksen ymmärretään olevan tajunnan merkitys, joka voi ilmetä tietona, tunteena tai jonain muuna kokemuksen laadullisena sisältönä (Lukkarinen 2001, 126 – 127)

Burns & Groven (1993) mukaan hyvän haastattelu- käytännön mukaan haastattelijan tulee ottaa huomioon mm. eettiset arvot (tutkimuslupa, lupa haastatteluun, selvitys tutkimuksen tarkoituksesta, selvitys litteroinnista, tulosten arvioinnista ja julkaisemisesta), valita haastateltavalle sopiva haastattelupaikka, valmistella haastateltavaa etukäteen ja pyrkiä olemaan neutraali kuitenkin osoittamalla myönteistä sanatonta viestintää (Burns & Grove 1993, 365-367). Sovin haastatteluista puhelimitse tai sähköpostilla. Tällöin myös kerroin haastattelun teemasta ja tarkoituksesta. Teema haastattelussa on elementtejä sekä lomake- että avoimesta haastattelusta. Tyypillistä on, että teemat- aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymysten järjestys ja muoto vaihtelevat (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 208)

En hakenut tutkimustani varten tutkimuslupaa mihinkään organisaatioon, vaan haastattelut perustuivat täyteen vapaaehtoisuuteen ja haastateltavat osallistuivat siihen yksityishenkilöinä. Ennen haastattelujen aloittamista jokainen haastatteluun osallistuva allekirjoitti luvan tutkimusaineiston käyttöön (liite1). Haastattelut toteutettiin haastateltavan toiveen mukaisesti joko heidän työpaikoillaan, heidän kodissaan tai minun kodissani. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Haastattelujen teema-runko on esitetty liitteenä 2. Haastattelut nauhoitettiin tabletti- tietokoneeseen ostetun nauhoitusohjelman avulla ja litteroitiin sanatarkasti. Haastattelut olivat kestoaltaan 22- 36 minuuttia ja litteroitua tekstiä muodostui 24 sivua. Haastattelut toteutettiin syys- lokakuun 2014 aikana.

Haastattelu-tuokiot aloitettiin mukavalla jutustelulla rauhallisen tunnelman aikaansaamiseksi. Ennen varsinaisen teemahaastattelun aloittamista keskustelimme anonymiteetin säilyttämisestä ja haastattelukäytännöstä. Kerroin esittäväni teeman mukaisia avoi-

mia kysymyksiä ja esittäväni tarkentavia kysymyksiä teeman sisällä tarpeen mukaan. Osa haastatelluista työskenteli tai oli työskennellyt melko pienissä organisaatioissa ja sovimme, että anonymiteetin varmistamiseksi organisaatio ilmoitetaan melko yleisellä tasolla, kuten kunta-organisaatio vs. yksityinen organisaatio tai suuri organisaatio vs. pieniorganisaatio. Sovimme myös, että sanatarkan litteroinnin jälkeen poistan nauhoitukset, sillä tabletti-tietokone on myös perheenjäsenteni käytettävissä. Ennen nauhoittamisen aloittamista koehenkilöt kertoivat taustatietoina ikänsä, koulutustaustansa, asuinpaikkansa, esimieskokemuksen määrän vuosissa sekä työskentelyorganisaationsa.

Haastattelun aikana pyrin siihen, että kehonkieleni on positiivinen ja kannustava. Esitin tarkentavia kysymyksiä maltillisesti, mutta pyrin määrätietoisesti siihen, etteivät vastaukset olleet vain kyllä- ei- tyyppisiä. Tarkentavia kysymyksiä olivat esimerkiksi: voitko kuvailla tapahtumaa?, Miltä se tuntui? Miten asiassa edettiin? Miten toimisit tilanteessa nyt? Haastattelun lopussa ilmoitin selkeästi haastattelun loppuneen ja pyysin vielä suullista lupaa palata asiaan, mikäli mieleeni tulisi vielä jotain tarkennusta. Samoin annoin haastateltaville mahdollisuuden olla minuun yhteydessä.

4.2.1 Haastatellut henkilöt

Opinnäytetyössäni haastattelin kuutta lähiesimiestä. He osallistuivat tutkimukseen yksityishenkilöinä, enkä siis hakenut tutkimuslupaa mihinkään organisaatioon. Tällä pyrin siihen, että haastateltavat olivat mahdollisimman vapaita kertomaan kokemuksiaan, eivätkä he kokisi edustavansa vain työnantaja-organisaatiotaan.

Haastatellut henkilöt olivat kaikki naisia. Nuorin haastateltava oli 42- vuotta vanha ja vanhin 55-vuotias. Haastatteluun osallistuneiden koulutus oli vähintään AMK- tasoinen. Kolmella vastaajalla oli myös ylemmän korkeakoulututkinnon koulutusta/ tutkinto.

Yhtä lukuun ottamatta kaikilla haastatelluilla oli perus- ammatillisen koulutuksen lisäksi useita johtamisen lyhyt- ja pitkäkestoisia koulutuksia, Heillä oli esimieskokemusta yh-

destä viiteentoista vuoteen. Suurin osa vastaajista oli työskennellyt lähiesimiehenä useammassa työpaikassa ja tuona aikana heidän alaistensa määrä oli vaihdellut. Pienimmillään alaisia oli ollut johdettavana neljä ja suurimmillaan alaisten määrä oli ollut noin neljäkymmentä. Haastateltujen henkilöiden kotipaikkakunnat olivat Helsinki, Vantaa, Nurmijärvi, Sastamala ja Rovaniemi.

Kolme koehenkilöä työskenteli haastatteluhetkellä kunta-organisaatiossa, kaksi yksityisessä sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiossa ja yksi koehenkilö työskenteli yliopisto-organisaatiossa. Kolmella koehenkilöllä oli kokemusta sekä kunta- että yksityisistä organisaatioista. Kahdella koehenkilöllä oli kokemusta myös yrittäjyydestä.

Tutkimuksessa koehenkilöt esiintyvät nimikkeillä H1- H6, mikä vahvistaa heidän anonymiteettiään. Numerointi- nimikkeillä kuitenkin mahdollistaa alkuperäiseen, yksityiskohtaisen asiaan ja asiayhteyteen palaamisen. Se, että haastateltavia on pieni määrä, saattaa vaikuttaa anonymiteetin säilymiseen silloin, jos aiheena on erityisen spesifi aihe. Tässä työssä mahdollisten haastateltavien määrä on kuitenkin suuri.

4.3 Aineiston analyysi fenomenologisen erityistieteen metodin mukaan

Perttulan fenomenologisen erityistieteen metodissa on kaksi osaa, jotka molemmat on jaettu seitsemään vaiheeseen. Ensimmäisen vaiheen seitsemän osaa ovat: avoin lukeminen, sisältöalueiden muodostaminen, jakaminen merkitysyksiköihin, muunnos tutkijan yleiselle kielelle, merkitysyksiköiden sijoittaminen sisältöalueisiin, sisältöalueittainen yksilökohtainen merkitysverkosto ja jäsenitys sisältöalueiden mukaan. Analyysin toisessa vaiheessa analyysi siirtyy yksilötasolta yleiselle tasolle. Toisen vaiheen seitsemän osaa ovat: Jako yksilökohtaisen merkitysverkoston merkityksen sisältäviin yksiköihin, aineistoa kuvaavien sisältöalueiden muodostaminen, ei- yksilöllisellä kielellä olevien yksiköiden sijoittaminen sisältöalueisiin, spesifien sisältöalueiden muodostaminen, spesifin yleisen merkitysverkoston muodostaminen, sisältöalueen yleisen rakenteen muodostaminen ja sisältöalueiden integrointi yleiseen merkitysverkostoon (Virtanen 2006, 181 – 195).

4.3.1 Ensimmäinen päävaihe

Vaihe 1/I: Avoin lukeminen. Ensimmäisessä vaiheessa on tarkoitus tutustua avoimesti tutkimusaineistoon. Analyysimenetelmän vaatimuksena on aineiston sanatarkka kirjaaminen. Tässä vaiheessa tutkijan tulee pyrkiä vapautumaan luonnollisesta asenteestaan (Virtanen 2006, 183). Toteutin ensimmäisessä vaiheessa lukemalla sanatarkasti litteroidun aineiston useaan kertaan läpi. Luin tekstit ensin haastattelu kerrallaan ja sitten kaikki haastattelut peräkkäin. Lukemisen aikana yritin tietoisesti sulkeistaa pois omaa ennakkokäsitystäni niin hyvin, kuin pystyin.

Vaihe 2/I: Sisältöalueiden muodostaminen. Toisessa vaiheessa on tarkoitus luoda alustavasti tutkimusaineistoa jäsentävät sisältöalueet, joita avoimen lukemisen avulla aineistosta on intuitiivisesti noussut. Tässä vaiheessa ei vielä ole tarkoitus tulkita tai spesifioida ilmiötä, vaan sisältöalueet jäävät vielä laajoiksi ja kattaviksi (Virtanen 2006, 184). Toteutin vaiheen kirjoittamalla litteroitujen tekstien-papereiden marginaaliin merkintöjä mieleeni nousevista sisältöaiheista. Kuuden henkilön aineistostani nousi esiin seuraavat alustavat sisältöalueet:

- kokemus oikeudellisen osaamisen ymmärtämisestä
- kokemus koulutuksen ja työkokemuksen merkityksestä oikeudelliseen osaamiseen lähiesimiehenä
- kokemus henkilöstöhallinnon merkityksestä ja haastavat tilanteet
- lähiesimiehen valta, vastuu ja luottamus
- kokemus perehdytyksestä
- kokemus organisaation merkityksestä
- kokemus olevista tukikanavista
- kokemus lähiesimiehen ajankäytöstä
- tunneilmaisut

Vaihe 3/I Jakaminen merkitysyksikköihin. Kolmannessa vaiheessa koko aineisto jaetaan merkitysyksikköihin. Merkitysyksikkö muodostetaan lukemisen yhteydessä aina, kun koetaan että haastateltava antaa jonkun uuden merkityksen. Merkitysyksiköt erotetaan selkeästi esimerkiksi /-merkein toisistaan, jolloin tiedetään tarkasti, mistä yksi merkitysyksikkö alkaa ja mistä seuraava merkitysyksikkö alkaa (Virtanen 2006, 185). Analysoidessani luetteloin merkitysyksiköt 1.1, 1.2, 1.3... eli koehenkilö1 ja ensimmäinen, toinen ja kolmas merkitysyksikkö. Tein samanlaisen luetteloinnin kaikille kuudelle koehenkilölle. Luetteloinnin tein suoraan alkuperäiseen tulostettuun litteroituun tekstiin erottamalla merkitysyksiköt // - merkein ja numeroimalla ne käsin. Analyysin ohjekirjana käyttämäni Virtasen – Fenomenologia laadullisen tutkimuksen lähtökohtana - mukaan tähän vaiheeseen ei tule käyttää liian paljon aikaa, sillä vaiheella on varsinaisiin tutkimuksen tuloksiin vain suuntaa antava vaikutus (Virtanen 2006, 185).

Esimerkkinä vaiheesta 3/I käytän otteita koehenkilöiden H3 ja H4 haastatteluista.

Koehenkilö H3:

H: Mitä mielestäsi tarkoitetaan oikeudellisella osaamisella?

H3: Oikeudellisella osaamisella öö tarkoitetaan siis et / mä tiedän työlaisäädäntö/ mä tiedän työturvallisuuteen liittyvistä laeista/ja tietysti siihen itse työhön liittyvistä laeista / (3.4)j a osaan soveltaa niitä käytäntöön/

3.1 mä tiedän työlainsäädäntöä

3.2 mä tiedän työturvallisuuteen liittyvistä laeista

3.3 ja tietysti siihen itse työhön liittyvistä laeista

3.4 ja osaan soveltaa niitä käytäntöön

Koehenkilö H4:

H: Koetko oman oikeudellisen osaamisesi riittäväksi?

H4: No en. En tietenkään./ Pitäis koko ajan- tää koko ajan elää tää juttu/ ja eri työpaikat vaikuttaa tavalla ja eri työyhteisöt vaikuttaa koko ajan./ koko ajan muuttuu nää tiedot/ ja pitäis olla ajan hermolla....

4.9 No en. En tietenkään.

4.10 tää koko ajan elää tää juttu

4.11 ja eri työpaikat vaikuttaa eri tavalla ja eri työyhteisöt vaikuttaa

4.12 Koko ajan muuttuu nää tiedot

4.13 ja pitäis pysyä ajan hermolla

Vaihe 4/I. Muunnos tutkijan yleiselle kielelle. Neljännessä vaiheessa muunnetaan merkityksen sisältämät yksiköt tutkijan yleiselle kielelle (Virtanen 2006, 186) Yritin pitää tekstin selkeänä, jotta en kadottaisi alkuperäistä merkitystä. Tässä vaiheessa pyrin myös tietoisesti sulkeistamaan omaa kokemustani niin, että tekstiin ei tulisi omien kokemuksieni vaikutusta.

Käytän esimerkkeinä vaiheesta 4/I edellisessä vaiheessa esittämään koehenkilöiden H3 ja H4 merkityksii- jokoja.

Koehenkilö H3:

3.1 mä tiedän työlainsäädäntöä -> *Hän tuntee työlainsäädäntöä*

3.2 mä tiedän työturvallisuuden liittyvistä laeista -> *Hän tietää työturvallisuuden liittyvistä laeista*

3.3 ja tietysti siihen itse työhön liittyvistä laeista -> *Hän tuntee itse perus työhön liittyviä lakeja*

3.4 ja osaan soveltaa niitä käytäntöön -> *Hän osaa soveltaa lakeja käytännötyössä*

Koehenkilö H4:

4.9 No en. En tietenkään -> *Hän ei koe omaa oikeudellista osaamistaan riittäväksi*

4.10 tää koko ajan elää tää juttu -> *Hän kokee, että oik.osaamisen asioissa tapahtuu jatkuvasti*

4.11 ja eri työpaikat vaikuttaa eri tavalla ja eri työyhteisöt vaikuttaa -> *Hänen mielestään eri työpaikoilla ja työyhteisöillä on vaikutusta*

4.12 Koko ajan muuttuu nää tiedot -> *Hän kokee, että tiedot muuttuvat jatkuvasti*

4.13 ja pitäis pysyä ajan hermolla-> *Hän kokee, että hänen täytyisi olla ajan tasalla uudesta tiedosta*

Vaihe 5/I. Merkitysyksiköiden sijoittaminen sisältöalueisiin. Viidennessä vaiheessa on tarkoituksena sijoittaa jokaisen merkitysyksikön sisältämän, tutkijan kielelle muunnetun yksikön aineistoa jäsentävän sisältöalueen alle (Virtanen 2006, 187). Tässä vaiheessa kävin järjestelmällisesti läpi kaikki tutkijan kielellä olevat merkitysyksiköt läpi ja sijoitin ne sopivan sisältöalueen alle. Osan merkitysyksiköitä sijoitin useamman sisältöalueen alle.

Esimerkkinä vaiheesta otteita koehenkilöiden H2 ja H5- haastattelusta ja merkitysyksiköiden sijoittamisesta sisältöalueisiin heidän kohdallaan.

Kokemus koulutuksen ja työkokemuksen merkityksestä oikeudelliseen osaamiseen lähiesimiehenä:

Koehenkilö H2:

2.3 Hänen ammatilliseen koulutukseensa ei ole kuulunut lainkaan esimiestyön vaatimaa oikeudellista osaamista

2.5 hän on työssään kysynyt neuvoa asiantuntijoilta, kuten HR-osastolta

2.7 Hän kertoo, että hänellä ei nuorena esimiehenä ollut valmiuksia käsitellä asioita

2.9 Hänen mielestään hänen oikeudellisen osaamisen tasonsa on riittävä, jos hän saa siihen tukea

2.11 Hänen mielestään peruskoulutuksessa ei välttämättä tarvita esimiestason oikeudellista osaamista, sillä kaikki eivät päädy esimiehiksi

2.14 Hän kokee vuosien varrella kehittyneensä oikeudellisen osaamisen asioissa

2.24 uran alkuvaiheessa hänelle tuli tilanteita, joita hän ei osannut mielestään hoitaa hyvin

Koehenkilö H5:

5.3 Hänen mielestään oikeudellisessa osaamisessa on puutteita

5.11 Hänen peruskoulutuksiinsa ei ole kuulunut oikeudellinen osaaminen lähiesimiehen näkökulmasta

5.12 Hän ei koe omaa oikeudellista osaamistaan riittäväksi, vaan hänen tulee jatkuvasti kehittyä

5.21 Hän seuraa informaatiota myös tiedotusvälineistä

5.24 Hänen mielestään tekniikkaan yms. seikkoihin koulutetaan paljon enemmän, kuin oikeudellisen osaamisen asioihin

5.36 Hänen mielestään parhaiten pärjäävät ne esimiehet, jotka ovat olleet samassa työssä pitkään ja hallitsevat kaikki säännöt

Kokemus olevista tukikanavista:

Koehenkilö H2:

2.5 Hän on työssään kysynyt neuvoa asiantuntijoilta, kuten HR-osastolta

2.8 Hän selvisi hankalasta tilanteesta konsultoimalla omaa esimiestään ja henkilöstöosaajaa.

2.9 Hänen mielestään oikeudellisen osaamisen taso on riittävä silloin, kun siihen saa tukea.

2.10 Hän kokee erittäin hyväksi sen, että voi aina vaikean tilanteen tullessa soittaa asiantuntijalle ja saa välittömästi apua

2.13 Hän saa tukea esimiehen oikeudelliseen osaamiseen omalta esimieheltään, HR-osastolta ja kollegoilta vertaistukea

Koehenkilö H5:

5.10 Hän saa apua palkkatoimistosta, palvelussuhde- käsikirjasta, HR-sihteereiltä ja henkilöstöpäälliköltä

5.15 Hän saa tukea kollegoilta ja omalta esimieheltään

5.18 aikaisemmassa työpaikassa esimiehen tuki puuttui

Lähiesimiehen valta, vastuu ja luottamus:

Koehenkilö H2:

2.17 Hän kokee esimiehen vastuun suureksi

2.21 Hän kokee pärjäävänsä ristiriitatilanteiden sovittelussa

2.22 Hänen mielestään on tärkeää, että on tasapuolinen ja diplomaattinen

Koehenkilö H5:

5.14 hän informoi jatkuvasti alaisia uusista säännöistä ja käy läpi myös vanhoja sääntöjä

5.16 Hän on panostanut aikaisempaa enemmän informointiin

5.29 Hänen mielestään alaiset eivät hyväksy esimiehen osaamattomuutta

Vaihe 6/I. ja 7/I Sisältöalueittainen yksilökohtainen merkitysverkosto ja sisältöalueiden integrointi yleiseen merkitysverkostoon. Vaiheessa 6/I muodostetaan yksilökohtainen merkitysverkosto, joka etenee sisältöalueittain. Tämä muodostus tapahtuu tiivistämällä tutkijan kuvaamat merkitystihentymät sisältöalueittain. Vaiheessa 7/I muodostetaan lopullinen sisältöalueista riippumaton yksityiskohtainen keskeiset merkitystihentymät sisältävä merkitysverkosto (Virtanen 2006, 188- 189). Ensin kirjoitin

kertomuksenomaisesti sisältöalueittain jokaisen haastateltavan yksilökohtaisen merkitysverkoston. Tein tämän niin, että yksi sisältöalue, merkitystihentymä, muodosti aina yhden kappaleen. Tämän jälkeen integroin kappaleet yleiseen merkitysverkostoon. Lopullisena tuloksena on siis kunkin koehenkilön yksityiskohtainen, kaikkiin sisältöalueisiin suhteessa olevat merkitystihentymä- muodostelma.

Esimerkkinä tästä vaiheesta otteita koehenkilön H1 haastattelun merkitystihentymä muodostelmasta:

Hänen mielestään oikeudellinen osaaminen on sitä, että hän osaa tehdä asiat oikein ja soveltaa lakeja ja säädöksiä kaikkiin niihin asioihin, joissa oikeudellista osaamista tarvitaan. Hän tarvitsee työssään oikeudellista osaamista henkilöstö- ja talousasioissa ja toteaa tarvitsevansa oikeudellista osaamista itse asiassa aivan kaikissa toimissa, sillä kaikki toiminta perustuu lakiin. Hänen mielestään tuleva potilaan itsemääräämislaki on tärkeä, sillä laki tulee olemaan yksityiskohtainen ja selkeä. Hän uskoo, että uusi laki tekee kaikille selväksi oikean ja väärän.

Hänen mielestään on vaara, että koska henkilökunta ei tiedä oikeuksistaan, se ei myöskään saa sitä, mitä sille kuuluu. Tällöin esimiehen rehellisyys korostuu ja esimiehen pitää tehdä päätökset niin, kuin ne oikeudellisesti oikein kuuluu tehdä. Hän on huolissaan myös asiakkaan / potilaan oikeusturvasta. Hänen mielestään hoidon pitäisi perustua paitsi auttamiseen myös oikeudelliseen osaamiseen ja kaikkia pitäisi kohdella tasapuolisesti. Hän kokee voivansa esimiehenä vaikuttaa ja puuttua henkilökunnan toimintaan keskustelemalla, ohjaamalla ja näyttämällä esimerkkiä. Hänen mielestään myös omaisten mielipiteitä tulisi kuunnella paremmin. Vääränlainen vallankäyttö huolestuttaa häntä.

Hän ilmaisee huolensa siitä, että osattavia asioita on niin paljon, että kaikkea ei voi osana. Häntä huolestuttaa se, että on sellaisia asioita, joita hän ei edes tiedä, että hänen pitäisi osata. Hän kokeekin jopa pelottavaksi mahdolliset tilanteet, että hän ei ole tiennyt, että jokin asia pitää tietää!

4.3.2 Toinen päävaihe

Analysoinnin toisessa päävaiheessa on myös seitsemän vaihetta. Toisessa päävaiheessa analyysi siirtyy yksilötasolta yleiselle tasolle, eivätkä merkitykset ole enää tietyn yksilön antamia, vaan osa ilmiön yleistä kokemusta. Toisessa päävaiheessa merkitykset irrotetaan omista yhteyksistään, mutta niin että jokainen merkitys voidaan kuitenkin löytää yksilöllisesti koetusta maailmasta. (Virtanen 2007, 190)

Vaihe 1/II Jako yksilökohtaisen merkitysverkoston merkityksen sisältäviin yksiköihin. Toisen päävaiheen ensimmäisessä vaiheessa jokaisen koehenkilön merkitysverkosto jaetaan merkityksen sisältäviin yksiköihin ja tiivistetään kunkin yksikön merkitys kielelle, jossa yksilöllinen kokemus ei enää tule esille.

Esimerkkinä tästä vaiheesta käytän aikaisemminkin jo esitettyä koehenkilöiden H3 ja H4 haastatteluja:

Koehenkilö H3:

3.1 Hän tuntee työlainsäädäntöä -> Työlainsäädäntöä tunnetaan.

3.2 Hän tietää työturvallisuuteen liittyvistä laeista -> Työturvallisuuteen liittyvistä laeista tiedetään

3.3 Hän tuntee itse perus työhön liittyviä lakeja -> Itse perus-työhön liittyviä lakeja tunnetaan.

3.4 Hän osaa soveltaa lakeja käytännötyössä -> Lakeja osataan soveltaa käytännössä

koehenkilö H4:

4.9 *Hän ei koe omaa oikeudellista osaamistaan riittäväksi* -> omaa oikeudellista osaamista ei koeta riittäväksi

4.10 Hän kokee, että oik.osaamisen asioissa tapahtuu jatkuvasti -> Oikeudellisen osaamisen koetaan olevan jatkuvassa muutostilassa

4.11 Hänen mielestään eri työpaikoilla ja työyhteisöillä on vaikutusta -> Eri organisaatiot ja organisaatioiden eri yksiköt vaikuttavat

4.12 Hän kokee, että tiedot muuttuvat jatkuvasti -> tieto oikeudellisesta osaamisesta muuttuu jatkuvasti

4.13 Hän kokee, että hänen täytyisi olla ajan tasalla uudesta tiedosta -> koetaan että uudesta tiedosta täytyy olla ajan tasalla

Vaihe 2/II. Aineistoa kuvaavien sisältöalueiden muodostaminen. Toisessa vaiheessa on tavoitteena jälleen avoimen lukemisen jälkeen muodostaa aineistoa jäsentäviä sisältöalueita (Virtanen 2006, 190). Luin aineiston useamman kerran läpi ja peilausin niitä analyysin kohdassa 2/I muodostamiini sisältöalueisiin. Tässäkin vaiheessa jouduin palaamaan aikaisempiin vaiheisiin, varmistaakseni että näkemykseni on oikea.

Muodostin aineistosta sisältöalueet tekemällä pieniä, mielestäni tarpeellisia muutoksia. Näin tehden sisältöalueiksi muodostui:

- Kokemus oikeudellisen osaamisen merkityksestä ja tarpeesta
- Kokemus koulutuksesta, työkokemuksesta ja perehdytyksestä
- Kokemus lähiesimiehen vallasta ja vastuusta sekä luottamuksesta
- Kokemus olemassa olevista tukikanavista
- Kokemus organisaatio-tyyppien merkityksestä
- Kokemus työn vaativuudesta ja ajankäytöstä
- Voimakkaat tunneilmaisut

Vaihe 3/II. Ei- yksilöllisellä kielellä olevien yksiköiden sijoittaminen sisältöalueisiin. Kolmannessa vaiheessa kaikkien kuuden koehenkilön jokainen merkityksen sisältävä, ei- yksilölliselle kielelle muunnettu yksikkö sijoitetaan muodostettuihin aineistoa kuvaaviin sisältöalueisiin (Virtanen 2006, 192). Toteutin vaiheen niin, että kirjattuani ylös sisältöalueet siirsin kaikkien kuuden informantin jokaisen merkitysyksikön sopivan sisältöalueen alle. Osan merkitysyksiköistä sijoitin kahteen sisältöaluekokonaisuuteen.

Vaihe 4/II. Spesifien sisältöalueiden muodostaminen. Neljännessä vaiheessa muodostetut sisältöalueet jaetaan niitä jäsentäviin spesifisiin sisältöalueisiin (Virtanen 2006, 193). Tämän toteutin käymällä läpi jokaisen sisältöalueen ja tarkentamalla niistä nousevat tarkentavat sisältöalueet. Katsoin myös tarpeelliseksi palata aiempien työvaiheiden tuloksiin ja alkuperäiseen litteroituun tekstiin. Tämän ja tietoisin sulkeistamisen avulla halusin varmistaa, että olin ymmärtänyt haastattelujen sisällöt oikein. Spesifit sisältöalueet muodostuivat seuraavasti:

I. Kokemus oikeudellisen osaamisen merkityksestä ja tarpeesta

1. Käsitteen ymmärtäminen
2. Oikeudellisen osaamisen hallinta
3. Oikeudellisen osaamisen riittävyys
4. Oikeudellisen osaamisen tarve

II. Kokemus koulutuksesta, työkokemuksesta ja perehdytyksestä

1. Perus ammatillinen koulutus
2. Erikoiskoulutus ja kurssit
3. Työpaikkakoulutus
4. Työkokemuksen merkitys
5. Perehdytys

III. Kokemus lähiesimiehen vallasta ja vastuusta sekä luottamuksesta

1. Esimiehen tavoite-ominaisuudet
2. Vallankäyttö
3. Esimiehen työnjohto-oikeus
4. Esimiehen vastuu
5. Luottamuksen syntyminen
6. Jatkuvan informaation merkitys

IV. Kokemus olemassa olevista tukikanavista

1. Kollegat
2. Oma esimies
3. Organisaatio
4. Muut tukikanavat
5. Muuta

V. Kokemus organisaatio-tyyppien merkityksestä

1. Kuntaorganisaatio
2. Yksityinen ja yhdistykset
3. Organisaatioiden vertailu

VI. Kokemus työn vaativuudesta ja ajankäytöstä

1. Työn vaativuuden kasvuun ja työmäärän lisääntymiseen liittyviä tekijöitä
2. Ajankäytön jakautuminen

VII. Voimakkaat tunneilmaisut

1. Voimattomuuden tunteet
2. Pelot

Vaihe 5/II. Spesifin yleisen merkitysverkoston muodostaminen. Viidennessä vaiheessa tiivistetyt merkityksen sisältävät yksiköt asetetaan sisältönsä ja merkityksensä mukaisesti oikeisiin spesifeihin sisältöalueisiin. Näin muodostuu spesifi yleinen merkitysverkosto. Spesifi yleinen merkitysverkosto muodostetaan erikseen jokaisesta yleisestä sisältöalueesta (Virtanen 2007, 193) Toteutin tämän vaiheen refleктоimalla ja tiivistämällä aikaisemmin analysoimaani spesifiin sisältöalueeseen sijoitettuja merkityksen sisältäviä yksiköitä.

Esimerkkinä tästä vaiheesta esitän spesifin sisältöalueen kohtaan I, **Kokemus oikeudellisen osaamisen merkityksestä ja tarpeesta** muodostetun spesifin yleisen merkitysverkoston.

1. **Käsitteen ymmärtäminen:** Oikeudellinen osaaminen on sitä, että asiat tehdään oikein ja lakeja ja säädöksiä osataan soveltaa kaikkiin niihin asioihin, joissa oikeudellista osaamista tarvitaan. Se on myös sitä, että tietää työlainsäädännöstä, työturvallisuuteen liittyvistä asioista, itse työhön liittyvistä laeista ja osaa soveltaa niitä käytäntöön. Oikeudellisen osaamisen katsotaan olevan myös sitä, että tietää työsopimusasioista ja työturvallisuusasioista ja siitä mikä on oikein ja väärin ja osaa informoida alaisia. Oikeudellinen osaaminen koetaan myös se että ymmärretään lakien ja säädösten olemassaolo sekä tiedetään, mistä niiden toteutumiseen ja tarkastamiseen saadaan tietoa. Yhteenvetona todettiin, että oikeudellista osaamista tarvitaan ihan kaikkeen toimintaan, sillä kaikki toiminta perustuu johonkin lakiin.

2. **Oikeudellisen osaamisen hallinta:** Lähiesimiehet kokevat hallitsevan sa useimmiten ainakin perustiedot oikeudellisen osaamisen kysymyksistä ja näistä parhaiten henkilöstöhallinnon asioita. Erikoisempiin tilanteisiin jouduttiin hakemaan tietoa ja tukea. Parhaiten oikeudellisen osaamisen hallitsevat ne esimiehet, jotka ovat olleet samassa työssä pitkään ja hallitsevat kaikki lait. Ohjeiden, lakien ja säädösten koetaan muuttuvan jatkuvasti ja uusista ohjeista tulee olla tietoinen.

3. **Oikeudellisen osaamisen riittävyys:** Yleisesti oikeudellisessa osaamisessa koettiin olevan paljon puutoksia. Oma oikeudellista osaamista ei pidetty riittävänä. Oikeudellisen osaamisen asioissa tulee jatkuvasti kehittyä. Myöskään alaisilla ei koettu olevan riittävästi oikeudellista osaamista. Ammattiyhdistys- tai työsuojelu-aktiiveilla alaisilla oli laajemmat tiedot ja heidän tietotaitonsa vaikutti koko osaston henkilökunnan tietoisuuteen. Yleisesti todettiin, että alaisten, asukkaiden/ potilaiden ja omaisten tietoisuus oikeuksistaan oli kasvanut

4. **Oikeudellisen osaamisen tarve:** Oikeudellista osaamista tarvitaan eniten henkilöstöhallinnon hoitamiseen, kuten: poissaolo- ja varoituskäytännöt, työvuorojen tekeminen. Seuraavina tärkeysjärjestyksessä tulevat työsuojelu-asioiden hallintaan ja taloudenhoitoon liittyvät asiat. Haastavia oikeudellisia tilanteita koettiin tulevan myös asiakkaiden/ potilaiden sekä omaisten taholta. Oikeudellinen osaaminen koettiin tärkeäksi myös siksi, että lähiesimies saattaa joutua itse oikeudelliseen vastuuseen esim. työturvallisuusasioihin liittyen

Vaihe 6/II. Sisältöalueen yleisen rakenteen muodostaminen. Kuudennessa vaiheessa kaikista sisältöalueista muodostetaan yleinen merkitysverkosto. Vaiheessa asetetaan kutakin spesifiä sisältöaluetta jäsentävät spesifit yleiset merkitysverkostot toistensa yhteyteen. Näin muotoutuu kunkin sisältöalueen yleinen rakenne (Virtanen 2007, 190, 194).

Vaihe 7/II Yleisen merkitysverkoston integrointi sisältöalueisiin. Viimeisessä vaiheessa yleiset merkitysverkostot asetettiin toistensa yhteyteen ja näin muodostettiin tutkittavan ilmiön yleinen merkitysverkosto. Tässä vaiheessa tarkastettiin, että sisältönä on kaikkien tutkittavien kohdalla ilmenevät ja tutkittavan ilmiön kannalta keskeiset merkitykset. Tässä vaiheessa tarkastin myös, että yleinen tieto ei myöskään ole miltään kohdin ristiriidassa yksityisen tiedon kanssa. Yleinen tieto on siis rakentunut olennaisuutta kuvaavaa yleistasoja muokkaamalla eikä keskivertoa tai tyypillisyyttä etsien. (Virtanen 2007, 190, 194, Lehtomaa 2009, 185–186)

5 Tutkimuksen tulokset

Vaiheen 7/II Lopullinen tutkittavan alueen yleinen merkitysverkosto **on samalla tutkimukseni tulos** fenomenologisen erityistieteen menetelmän mukaisesti. Siinä alkupe-
räinen tutkimuskysymys - Miten lähiesimiehet kokevat oikeudellisen osaamisen työ-

sään? - on muotoutunut vastaukseksi yksilökohtaisen analyysin kautta aineistoa kuvaavien sisältöalueiden muodostamisen ja spesifien sisältöalueiden muodostamisen kautta yleiseksi merkitysverkostoksi.

Esitän tutkimuksen tulokset kahdella tavalla. Ensimmäisenä tulos valitsemani metodin mukaisesti Yleisenä merkitysverkostona ja toisena luettelomuotoisena esityksenä, jossa pohjana on käytetty analysointivaiheessa nousseita sisältöalueita.

Yleinen merkitysverkosto:

Kokemus oikeudellisen osaamisen merkityksestä ja tarpeesta sai tutkimusaineistoni mukaan pohjan käsitteen, oikeudellinen osaaminen, ymmärtämisestä. Oikeudellinen osaaminen oli sitä, että asiat tehdään oikeudellisesti oikein ja lakeja ja säädöksiä osataan soveltaa kaikkiin niihin asioihin, joissa sitä tarvitaan. Oikeudellista osaamista oli työ sopimus- ja työturvallisuusasioiden tunteminen, tieto siitä mikä on oikein ja väärin ja alaisten oikeanlainen ja oikeudellinen informointi. Oikeudellista osaamista oli myös se, että ymmärretään ja tiedostetaan lakien olemassa oleminen ja hallitaan oikeudellisen tiedon saanti-kanavat. Oikeudellista osaamista koettiin tarvittavan loppujen lopuksi ihan kaikkeen toimintaan, sillä kaikki toiminta perustuu johonkin lakiin.

Lähiesimiehet kokivat hallitsevansa ainakin perustiedot oikeudelliseen osaamiseen ja eniten he hallitsivat henkilöstöhallinnon asioita. Pitkään samassa työssä olleiden koettiin hallitsevan oikeudellisen osaamisen asioita parhaiten. Jatkuva sääntöjen, lakien ja ohjeiden muuttumisen koettiin vaikeuttavan oikeudellisen osaamisen hallinnankokemusta. Yleisemmällä tasolla koettiin, että oikeudellisessa osaamisessa kuitenkin oli puutteita. Myöskään omaa oikeudellista osaamista ei pidetty riittävänä, vaan jatkuvaa kehittymistä vaadittiin. Vaikka alaisilla ei todettu olevan riittävää oikeudellista osaamista, koettiin kuitenkin alaisten, asukkaiden/ potilaiden ja omaisten tietoisuuden kasvaneen. Oikeudellista osaamista koettiin tarvittavan henkilöstöhallinnon hoitamiseen, kuten poissaolo- ja varoituskäytäntöihin ja työvuorojen tekemiseen. Haastavia oikeudellisia tilanteita koettiin tulevan myös asiakkaiden/ potilaiden sekä omaisten taholta. Oi-

keudellinen osaaminen koettiin tärkeäksi myös siksi, että lähiesimies saattaa joutua itse oikeudelliseen vastuuseen esim. työturvallisuus asioihin liittyen.

Koehenkilöideni ammatillisen koulutuksen sisältöihin ei kuulunut oikeudellisen osaamisen opetusta lainkaan, mutta runsaasti itse perustyöhön kuuluvaa lainsäädäntöä. Koehenkilöni olivat asian todettuaan hämmästyneitä, mutta koska kaikki ammatteihin valmistuvat eivät päädy lähiesimies-tehtäviin, ei ko. koulutuksen koettu olevan välttämättöntä. Menestykselliseen esimiestyössä vaadittavan oikeudellisen osaamisen osaamiseen tarvitaan paljon itseopiskelua ja omaehtoisia kursseja ja koulutuksia. Osassa työpaikkoja oli koulutusta erityisesti uusille esimiehille. Yleisesti ajateltiin oikeudellisen osaamisen ja siihen kouluttautumisen olevan oletuksena jo tehtävään valittaessa.

Työkokemuksen pituudella katsottiin olevan merkittävää vaikutusta oikeudelliseen osaamiseen. Aloittavan esimiehen kokemattomuuden koettiin tuovan epävarmuutta, lisäävän työn määrää ja etukäteisselvittelyn määrää. Aloittavilla lähiesimiehillä ei aina ollut selvillä, miten heidän tulisi kussakin tilanteessa menetellä, mutta kokemuksen kasvaessa he saivat enemmän eväitä ja työkaluja käsitellä haastavia tilanteita. Suurin osa oppimisesta tapahtui työssä ”kantapään kautta” eli kysymällä, opettelemalla ja kokemuksen myötä.

Työhön perehdyttämistä kritisoitiin ankarasti. Kaiken kaikkiaan perehdytys oli puutteellista tai sitä ei ollut lainkaan. Huonoimmillaan perehdytys saattoi olla: avaimien luovutus, työhuoneen osoittaminen, post it- lapulla salasanojen luovuttaminen ja lista henkilökunnan virkanumeroista. Perehdytystä olisi kaivattu etenkin henkilöstöhallinnon ja työlainsäädännön asioihin tai kun kyseessä oli henkilön ensimmäinen työ esimiehenä. Perehdytyksessä olisi hyvä korostaa niitä asioita, jotka on ehdottomasti osattava oikeudellisesti oikein. Mahdollisina perehdytys-muotoina esitettiin uusille esimiehille tarkoitettu erityinen perus-paketti tai lisäkoulutus esim. sellaisena kuin nyt sosiaali- ja terveydenhuollossa järjestetään esim. lääkekoulutuksia. Koettiin, että esimiehen parempi perehdytys parantaisi merkittävästi hänen valmiuksiaan toimia ja loisi paremmat edellytykset lähiesimiesten ja alaisten välisen luottamuksen syntymiseen.

Lähiesimiehet pyrkivät työssään olemaan rehellisiä, tasapuolisia, diplomaattisia ja helposti lähestyttäviä. Vääränlaisesta vallankäytöstä oltiin huolissaan. Rehellisyyttä vaaditaan toimia oikein silloinkin, kun alaiset eivät tiedä oikeuksiaan. Tuleva potilaan itsemääräämislaki koettiin hyväksi, sillä se tulee olemaan yksityiskohtainen ja selkeä ja sen toivotaan tekevän kaikille selväksi mikä on oikein ja mikä väärin. Lain uskotaan vähentävän vallankäyttöä. Selkeät työnjohto-oikeuden- käyttämissituaatiot koettiin usein haastaviksi. Näitä tilanteita olivat erityisesti ne, joihin liittyi irtisanomisia tai kahden alaisen keskinäisten väliden selvittelyä tai kiusaamisen- kokemusta. Myös tilanteet, joissa alaisia muistutettiin heidän työtehtävistään ja velvollisuuksistaan koettiin haasteellisiksi. Esimiehet ymmärsivät vastuunsa ja velvollisuutensa puuttua tilanteisiin ja olivat tilanteissa erittäin tarkkoja siitä, että kaikki tehdään oikeudellisesti oikein.

Esimiehen vastuu ja velvollisuudet koettiin suuriksi, eikä vastuun määrästä ollut esimiesuraa aloittaessa selkeätä tietoa. Se, että esimies voi itsekkin olla syytettynä esim. työsuojelu-rikkomuksesta tiedostettiin. Esimiehen koettiin työnantajan edustajana olevan vastuussa sekä työnantajalle, alaisille, potilaalle/ asiakkaalle että omaisille. Lähiesimiestyössä luottamus täytyy ansaita ja osoittaa olevansa luottamuksen arvoinen. Alaisten ei uskottu hyväksyvän esimiehen epäpätevyyttä. Jatkuva alaisten informointi koettiin tärkeäksi. Koettiin, että alaisia tulee informoida jatkuvasti uusista ohjeistuksista kuten myös kerrata vanhoja ohjeita. Jatkuva informointi parantaa oikeudellista osaamista, vähentää haasteellisten tilanteiden syntymistä ja lisää esimiehen ja alaisen välistä luottamusta. Esimies voi vaikuttaa alaisiinsa keskustelemalla, ohjaamalla ja näyttämällä esimerkkiä.

Kollegat ja omat esimiehet koettiin tärkeimmiksi tukihenkilöiksi oikeudellisen osaamisen asioissa. Tukea saatiin usein puhelimitse ja kokoukset ja keskustelut koettiin tärkeiksi. HR-yksiköstä saatu tuki koettiin myös tärkeäksi. HR- yksikkö (HR-sihteerit ja HR-työpöytä) koettiin hyväksi ja nopeaksi tukikanavaksi. Näiden lisäksi tukea saatiin: ammattiliitoilta, työpaikan lakimiehiltä, työehtosopimuksista, perheenjäseniltä ja muilta työntekijöiltä tai asiantuntijoilta. Tukea ja tietoa haettiin sellaisista paikoista, joissa saatavan tiedon koettiin olevan varmasti oikeaa. Esimerkiksi liittojen kautta tulevan tuen koettiin olevan puolueetonta ja siksi hyvää. HR-yksiköstä saatavaa tietoa lukuun ottamatta koettiin, että tiedon hakeminen ja tuen saaminen oli hankalaa ja vei paljon aikaa.

Kunta-organisaatioissa tai suurissa organisaatioissa hyväksi koettiin se, että työnjako ja oheistukset olivat selkeät. Siellä myös noudatettiin tarkasti suosituksia ja aina oli olemassa joku, jolta voi kysyä. Ohjeistus koettiin kuitenkin myös raskaaksi, byrokraattiseksi ja työlääksi. Ohjeistuksen raskauden ja työläyden ajateltiin vaikuttavan esimerkiksi varoituksen antamisen kynnyksen nousemiseen. Pienten tai yksityisten organisaatioiden osalta raskaaksi koettiin se, että ei ole lähellä ketään, jolta kysyä, vaan asioista oli otettava itse selvää ja hallittava yksin suuri määrä tietoa. Ohjeiden ja sääntöjen tulkitsemistavoissa koettiin olevan eroja yksityisten-, kunnallisten- ja säätiö-organisaatioiden välillä. Myös saman organisaation eri yksiköiden välillä oli eroja ohjeiden tulkintatavoista. Tulkinnan oli koettu joskus olevan jopa lainvastaista.

Lähiesimiestyö koettiin haasteelliseksi ja vastuultaan suureksi ja työmäärää kritisoitiin. Hallittavan tiedon määrän koettiin erittäin suureksi. Se, että alaisten, potilaiden/ asiakkaiden ja omaisten vaatavuustaso ja tietoisuus oikeuksistaan on kasvanut, aiheutti kasvua myös lähiesimiehen vaatimustasoon. Työhön koettiin sisältyvän niin paljon henkilöstöhallinnon asioita, että päivittäiselle johtamiselle ei jäänyt aikaa. Työaika kului merkittävästi pelkästään paperityöhön ja lakipykälien tarkastamiseen eikä esimiehen työajan katsottu riittävän esimiehenä olemiseen. Silloin, kun johdettavat työpisteet sijaittivat eri toimipaikoissa, yritettiin aikaa jakaa tasapuolisesti, mutta ajankäytössä koettiin jatkuvaa ongelmaa. Uskottiin, että monet haastavat tilanteet työpaikoilla johtuivat siitä, että esimies ei ollut riittävästi paikalla.

Mahdolliset tilanteet, joissa ei edes tiedä, että pitäisi tietää, koettiin pelottavaksi. Tietämättäänkin väärin tehnyt esimies voi saada sakkoja. Lähiesimiehet kuvasivat pelkoja sanoilla: pieni kylmä hiki otsalla. Se, että hallittavia asioita on niin paljon, huoletti esimiehiä. Voimattomuuden tunnetta ja turhautumista tuli tilanteista, joihin ei voinut vaikuttaa. Esimiehet olivat joutuneet absurdeiksi kokemuksiinsa tilanteisiin, jotka sotivat heidän yleistä oikeudentajuaan vastaan. Ilmaistiin, että tavallisena rivi-työntekijänä päästäisiin paljon helpommalla.

Keskeisten tulosten yhteenveto luettelomuodossa:

Kokemus oikeudellisen osaamisen merkityksestä ja tarpeesta

- Oikeudellinen osaaminen ymmärrettiin juridiikan tuntemukseksi. Sen katsottiin olevan sitä, että tunnetaan lait, asetukset ja säännöt ja niitä osataan ja ymmärretään käyttää
- Lähiesimiehet tarvitsivat työssään oikeudellista osaamista erityisesti henkilöstöhallintoon. Tärkeiksi oikeudellisen osaamisen asioiksi koettiin myös työturvallisuus ja asiakas/ potilastyössä tai omaisten taholta esiin nousevat asiat
- Lähiesimiehet kokevat hallitsevansa ainakin perustiedot oikeudellisesta osaamisesta, mutta eivät kokeneet omaa oikeudellista osaamistaan riittäväksi
- Jatkuva uuden juridisen tiedon tulo vaikeutti oikeudellisen osaamisen kokonaisuuden hallintaa

Kokemus koulutuksesta, työkokemuksesta ja perehdytyksestä

- Ammatillisiin peruskoulutuksiin ei kuulunut oikeudellinen osaaminen lähiesimiehen näkökulmasta
- Koulutusta oli saatu erilaisten lisäkoulutusten- ja kurssien kautta
- Työpaikoilla oli vaihtelevasti koulutusta tarjolla
- Työkokemus koettiin merkittäväksi opiksi oikeudellisen osaamisen asioissa
- Perehdytyksen koettiin olleen puutteellista, tai se oli puuttunut kokonaan
- Perehdytystä olisi kaivattu enemmän ja etenkin jos kyseessä oli ensimmäinen esimiestehtävä
- Koettiin, että perehdytys esimiestyön oikeudellisen osaamisen erityispiirteisiin pitäisi olla pakollista

Kokemus lähiesimiehen vallasta ja vastuusta sekä luottamuksesta

- Esimiehet arvostivat seuraavia ominaisuuksia ja pyrkivät niitä myös työssään toteuttamaan: rehellisyys, tasapuolisuus, diplomaattisuus ja helposti lähestyttävyyys
- Vääränlainen vallankäyttö koettiin huolestuttavaksi
- Lähiesimiehiltä koettiin vaadittavan ehdotonta rehellisyyttä etenkin silloin, kun toinen osapuoli (työntekijä, potilas/asiakas) ei ole tietoinen oikeuksistaan
- Tulevan potilaan itsemääräämislain koettiin vähentävän vallankäyttöä, koska sen toivottiin tekevän kaikille selväksi mikä on oikein ja mikä väärin
- Lähiesimiehet kokivat haasteellisiksi työnjohto-oikeuteen liittyvät lailliset vallankäytön tilanteet, kuten irtisanomiset, työtehtävistä muistuttamiset ja työpaikkakiusaamis-tilanteisiin puuttumisen
- Lähiesimiehen vastuu ja velvollisuudet koettiin suuriksi, eikä niistä ollut selkeää käsitystä esimiesuraa aloitettaessa
- Lähiesimiehen koettiin olevan vastuussa työnantajalle, alaisille, potilaille/asiakkaille ja omaisille
- Jatkuvan informaation koettiin olevan tärkeää luottamuksen syntymisessä
- Jatkuvan informoinnin koettiin parantavan oikeudellista osaamista ja vähentävän haasteellisten tilanteiden syntymistä
- Koettiin, että luottamus täytyy ansaita omalla työllä ja se vie aikaa
- Lähiesimiesten riittävän tietotaidon koettiin lisäävän hänen valmiuksiaan toimia ja luovan paremmat edellytykset lähiesimiehen ja alaisen välisen luottamuksen syntymiseen.

Kokemus olemassa olevista tukikanavista

- Kollegat koettiin tärkeimmäksi tiedon tukikanavaksi oikeudellisen lähiesimiestyön asioissa.
- Oma esimies koettiin myös tärkeäksi tuenantajaksi
- Muiksi tärkeiksi tukikanaviksi koettiin HR- yksikkö, työpaikan lakimiehet, palkanlaskenta

- Muita tukikanavia olivat: ammattiyhdistykset ja -liitot, työehtosopimukset, muut työntekijät ja omaiset

Kokemus organisaatio-tyyppien merkityksestä

- Kuntaorganisaatioissa ja muissa suurissa organisaatioissa koettiin hyväksi se, että työnjako ja ohjeistukset ovat selkeät ja aina on joku, jolta voi kysyä
- Huonoksi koettiin kuntaorganisaation ohjeistuksen raskaus, byrokraattisuus ja työläys
- Pienien organisaatioiden (yksityiset, yhdistykset) huonoksi puoleksi koettiin se, että ei ole lähellä ketään, jolta kysyä. Päätökset täytyy tehdä itse. Kaikki tieto on hankittava itse ja tuki on kaukana
- Organisaatioiden välillä koettiin olevan suuria eroja ohjeistuksen tulokintatavoissa
- Myös saman organisaation eri yksiköiden välillä koettiin olevan eroja

Kokemus työn vaativuudesta ja ajankäytöstä

- Lähiesimiehet kokivat työnsä haasteelliseksi vastuultaan suureksi
- Työmäärää kritisoitiin
- Sen, että alaisten, asiakkaiden/ potilaiden ja omaisten tietoisuus on kasvanut, koettiin vaikuttavan myös lähiesimiestyön vaativuuden kasvuun.
- Työhön koettiin sisältyvän niin paljon hallinnon-työtä, että aikaa ei jää päivittäiselle johtamiselle
- Paperityöhön ja juridisiin selvittelyihin koettiin menevän niin paljon aikaa, että se ei riitä esimiehenä olemiseen
- Ajankäytössä koettiin jatkuvaa ongelmaa

Voimakkaat tunneilmaisut

- Mahdolliset tilanteet, joissa ei ole tiennyt mitä pitää tietää, koettiin pelottavina
- Lähiesimiehet kokivat olevansa välillä ” pieni kylmä hiki otsalla”
- Tietämättäänkin juridisesti väärin tehnyt esimies voi saada sakkoja
- Voimattomuutta ja turhautumisentunnetta koettiin tilanteissa, joihin ei voi vaikuttaa
- Esimiehet saattoivat joutua absurdeihin tilanteisiin, jotka sotivat heidän oikeustajuaan vastaan

6 Johtopäätökset

Johtopäätöksinä pyrin esittämään ja rakentamaan dialogia saavutettujen tulosten ja olemassa olevan tiedon välille fenomenologiseen tutkimusprosessiin mukaisesti. Peilaan saamiani tuloksia yksilökuvauksiin ja aiempiin tutkimuksiin. Tässä vaiheessa peilaan tuloksia jälleen myös omaan esiymmärrykseeni.

Vertailu aiempiin tuloksiin

Kartoitin opinnäytetyötä tehdessäni aiheesta aiemmin tehtyjä tutkimuksia. Suoraan oikeudellisen osaamisen kokemiseen lähiesimiestyössä en löytänyt tutkimuksia, mutta useita työssäni mainittuja teemoja on tutkittu. Oma tutkimukseni on selkeästi yleisemmällä tasolla ja nimenomaan kokemuksen näkökulmasta toteutettu.

Aihetta sivuavia tutkimuksia ovat tehneet mm Heidi Roström ja Seija Makkonen Kymenlaakson AMK/ Sosiaalialan YAMK Opinnäytetyönä 2014. Otsikkona heillä oli: Lähiesimiestyö vastaanottokeskuksissa - tehtävät, asema, vastuu ja valta. Tässä työssä käsiteltiin kattavasti esimiestyön rooleja tehtävien sisällön mukaan. Oikeudellista osaamista sivuttiin mm. maininnalla perehdytyksen ja perehdytysmateriaalin päivittämisen kuuluvan esimiehen tehtäviin. Esimiestyön sisältö kuvattiin kuudella osa-alueella,

joita olivat: lähiesimiestyö, asiakastyö, suunnittelu- ja seuranta, yhteistyö ja tiedonkulku, turvallisuus sekä muut tehtävät. Lähiesimiestyössä tarvittaviin taitoihin sisällytettiin työlainsäädännön tuntemus ja lähiesimiehillä kerrottiin olevan työnjohdollista valtaa. (Makkonen & Roström 2014)

Toinen löytämäni tutkimus oli Simo Terhon vuonna 2012 tekemä kandidaattitutkielma Tampereen Yliopiston Johtamiskoulutuksessa otsakkeella: Esimiesviestinnän merkitys alaisen työhyvinvoinnille- vuorovaikutus motivaation ja sitoutumisen edistäjänä. Tässä tutkielmassa asiaa käsiteltiin nimenomaan työhyvinvoinnin ja viestinnän kannalta. Sisältöalueina tutkimuksessa oli käytetty mm viestinnän muodot, keskusteleva johtaminen ja kehityskeskustelu - teemoja. Omassa opinnäytetyössäni jatkuvan viestinnän merkitys korostui erityisesti oikeudellisen osaamisen jakamisessa ja varmistamisessa.

Tampereen Yliopiston terveystieteiden yksikössä keväällä 2012 Marjut Lindellin tekemässä pro gradu-tutkielmassa puolestaan lähtökohtana on lähiesimiehen vertaistuki. Tutkielman otsikkona on: Terveystieteiden lähiesimiehen vertaistuki. Tässä tutkielmassa tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata terveydenhuollon lähiesimiehen kokemuksia saamastaan ja tarvitsemastaan vertaistuesta. Tutkimuksen tulosten mukaan vertaistuen tarve oli suuri. Yhteistyö esimiestyön arjessa sisälsi tukea käytännön työhön, tukea ongelmista selviämiseen ja yhteisten voimavarojen jakamista. Lindell mainitsee tutkimuksessaan, että lähiesimiehen riittävä koulutus johtamiseen on todettu olevan suoranaيسessa yhteydessä vertaistuen luomisen edellytyksiin ja että jo opiskeluvaiheessa käsitelty johtamisen vertaistuki edesauttaa tulevien johtajien verkostoitumista. Nämä tutkimustulokset tukevat myös omasta aineistostani nousseita teemoja. Myös omassa tutkimuksessani vertaistuki koettiin tärkeäksi oikeudellisen osaamisen tuen ja tiedon saannissa. Samoin koulutuksen merkitys korostui myös omassa tutkimuksessani.

Tutkimukseni teemoja on käsitelty laajasti mm. Kuntatyönantajien Osaamisen ennakointi – raportissa vuodelta 2012 ja Sosiaali- ja terveysministeriön, Sosiaali- ja terveysalan kansallisessa kehittämisohjelmassa (KASTE) 2012- 2015. Kaste- ohjelman osaohjelman kohdan VI otsikko on: Johtamisella tuetaan palvelurakenteen uudistamista ja

työhyvinvointia. Tämän otsakkeen alla ovat toimenpide 12: vahvistetaan johtamista uudistamaan palvelurakennetta ja asiakaslähtöisiä toimintatapoja sekä edistämään henkilöstön osallisuutta ja työhyvinvointia sekä toimenpide 13: vahvistetaan johtamista henkilöstön riittävyttä ja kehittämään osaamista. Eli KASTE- ohjelman toimenpiteinä on vahvistaa strategista ja muutosjohtamista sekä esimiestyötä kaikilla tasoilla sekä mm. luoda yhteistyössä koulutusyksiköiden ja muiden toimijoiden kanssa perustutkintojen jälkeisiä, kansallisia sosiaali- ja terveysalan osaamiskokonaisuuksia ja arvioida niihin liittyviä hallinnonalan säädöstarpeita. Edellä mainitulla osaohjelmalla on yhteyttä mm. Sosiaali- ja terveysviraston Johtamisen kehitysverkostoon, Opetus- ja kulttuuriministeriön sosiaali- ja terveydenhuollon tutkintojärjestelmäuudistukseen ja Työ- ja elinkeinoministeriön työelämän kehittämisstrategiaan. Opinnäytetyöni tulokset integroituvat hyvin KASTE-ohjelman sisältöihin. Esimiestyön vahvistaminen, koulutuksen ja opetuksen uudistaminen sisältävät mielestäni oikeudellisen osaamisen monimuotoisen hallinnan ja jatkuvan kehittymisen tarpeen.

Myös Kuntatyönantajien - Osaamisen ennakointi kuntapalveluissa - osaamistarvekysely 2012 tuotti opinnäytetyöni kanssa samanlaista sisältöä. Tutkimuksessa sote-palvelujen sektorikohtaisissa vastauksissa korostui yleisen johtamisosaamisen tarve, sisältäen taloushallinnon, hankinnan ja henkilöstöhallinnon osaamiset. Näiden tarpeiden esiin nousemisen taustalla arveltiin olevan sen, että sote-sektorin johtajilla (esimiehillä) on usein lakisääteinen koulutus-/ pätevyysvaatimus, mutta koulutusalojen opintoihin ei kuulu johtamis- ja talousosaaminen. Kyselyssä kommentoitiin juridisen osaamisen tarvetta yleisen johtamisosaamisen osalta seuraavasti: hallinto-oikeuden ja työlainsäädännön sekä kunta-alan erityislainsäädännön osaaminen, hankintalainsäädännön ja sopimuskäytäntöjen tuntemus.

Kaikkien edellä mainittujen tutkimusten sekä KASTE-ohjelman 2012- 2015 perusteella tutkimukseni aihe oli erittäin ajankohtainen. Tekemääni kokemisen ja oikeudellisen osaamisen näkökulmasta tehtyjä tutkimuksia ei löytämästäni vertailevasta aiemmasta materiaalista löytynyt.

Vertailu yksilökuvauksiin ja omaan ennakkokäsitykseeni

Tutkimuksen tuloksena saavutettiin suuri määrä oikeudellisen osaamisen ilmiön merkityksiä, vaikka osa koehenkilöistä ennen haastattelua pohtikin, osaisiko hän sanoa aiheeseen mitään. Tutkimukseni aihe oli sellainen, ettei sitä oltu hirveästi pohdittu, vaan työtä oli vain tehty. Oikeudellinen osaaminen ymmärrettiin hyvin samalla lailla, vaikkakin erilaisissa organisaatioissa ja eri- määrän esimieskokemusta omaavien lähiesimiesten oikeudellisen osaamisen kokemuksen painopisteet hieman vaihtelivat.

Kaiken kaikkiaan tuloksista ilmeni, että oikeudellista osaamista ei ole riittävästi. Jatkuva muutostila ja työelämän tiukentuneet paineet ilmiön ympärillä vaativat jatkuvaa tiedon päivittämistä. Se, että ammatilliseen peruskoulutukseen ei kuulunut oikeudellista osaamista lähiesimiehen näkökulmasta, oli yleinen hämmästyksen aihe tutkittavien keskuudessa. Kaikki haastateltavat olivat valmistuneet ammatteihinsa jo vuosia aikaisemmin. Nykyisin ainakin sosionomin koulutukseen käsittääkseni kuuluu työyhteisön johtaminen - tyyppisiä kursseja. Mielestäni tämä on hyvä asia ja näen oikeudellisen osaamisen kuuluvan jopa yleissivistykseen. Yleisesti työpaikoilla odotettiin kuitenkin laajaa oikeudellista osaamista. Eniten haastateltavat kokivat saaneensa oppia työkokemuksen kautta. Työkokemuksen katsottiin myös tuovan eniten oppia oikeudellista osaamista vaativien asioiden hoitamiseen. Työkokemuksen kautta keinot ja varmuus asioiden oikeellisuudesta kasvoivat. He olivat myös käyneet useimmiten omaehtoisesti erilaisia johtamisen tai oikeudellisiin asioihin keskittyviä kursseja.

Perehdytyksen puutteellisuus oli hämmästyttävää. Tiedän, että organisaatioissa on erityiset perehdytysoppaat ja esim. kuntaorganisaatiossa perehdytykseen varataan 2-3 viikkoa aikaa! Ajattelen, että perehdytyksen vaatiminen on myös osa oikeudellista osaamista. Silti yksikään esimies ei ollut saanut kunnollista perehdytystä. Se, että työpaikoilla esimerkiksi potilastyössä tulee traagisia virheitä puutteellisen perehdytyksen vuoksi, voi pahimmassa tapauksessa johtaa esimiehen joutumiseen juridiseen vastuuseen. Työnantajan edustajana hän on velvollinen huolehtimaan perehdytyksen riittävyydestä. Muutoinkin esimiehen vastuun ja velvollisuudet koettiin määrältään suureksi.

Esimiehet kuvasivat haastaviksi sellaiset tilanteet, jossa alaisille piti huomauttaa heidän työtehtävistään ja velvollisuuksistaan tai tilanteet, joihin liittyi irtisanomisia - esim. työsuhteen purku koeajalla. Nämä tilanteet ovat mielestäni selkeästi direktio- eli työnjohto-oikeuden alaisia. Työnantajalla on työnjohto-oikeus, jonka mukaan hän voi lain, työehtosopimuksen ja työsopimuksen puitteissa ohjata ja päättää työntekijän tehtävistä: mitä, miten ja missä työ tehdään. Mielestäni merkittävää oli, että kaikki tutkittavat kuvasivat selkeitä työnjohto-oikeudellisia tapahtumia, mutta kukaan ei nimennyt tapahtumia sillä nimellä. Lähiesimies on myös hoitotyön johtajana ja hänen tehtävänään on varmistaa alaisten työtaidot, osaaminen ja kehittäminen sekä varmistaa työtapojen ja hoitofilosofian noudattaminen.

Lähiesimiehet kokivat jatkuvan informaation jakamisen olevan tärkeää. Uskon, että informaation merkitys kasvaa vielä entisestään nykyisessä epävakaassa tilanteessa, jossa päivittäin saamme lukea lehdistä uusien työpaikkojen YT-neuvotteluista. Muutosjohtamisen hallitussa johtamisessa koen informaation määrän ja ajoituksen olevan ensisijaisen tärkeää. Informaation onnistumisella on merkitystä myös lähiesimiehen ja alaisten välisessä luottamussuhteessa.

Tärkeimmiksi tukihenkilöiksi nimitettiin kollegat ja oma esimies. Suuremmissa organisaatioissa kollegoja voi olla useita, mutta pienissä organisaatioissa kollegiaalinen tuki täytyy hakea verkostoitumalla. Uskon, että verkostoitumisen taidot ja sosiaalisen median hyödyntämisen taidot ovat tulevaisuudessa arvostettuja vahvuuksia.

Eri organisaatioiden ohjeistus ja tulkinta asioiden oikeudellisuudesta ja menettelyta-voista vaihtelee suuresti. Tutkittavat kokivat hankalana sen, että eri työyhteisöissä tulkittiin lakia niin erilailla. Tulkinnassa apuna käytettiin työehtosopimuksia ja organisaatioiden työsuhdekäsikirjoja yms. vastaavia. Olen samaa mieltä koehenkilöideni kanssa siitä, että oikeudellisen osaamisen asioissa täytyy olla mieluummin liian tarkka, kuin suurpiirteinen. Epävarmoissa tapauksissa asiat tulee tarkistaa HR-yksiköstä tai työsuhdelakimiehiltä.

Kaikki tutkittavat kokivat jatkuvasti ongelmaa ajankäytössään. Kokemuksen mukaan hallinnollista esimiestyötä on niin paljon, että varsinaiselle päivittäiselle johtamiselle ei jäänyt aikaa. Aikaa ei riitä myöskään kehittämistyöhön ja työyhteisön ilmapiiri voi kärsiä siitä, että esimies ei ole riittävästi paikalla. Olisiko järjestelmä, jossa hallinnollinen ja operatiivinen esimies olisivat erikseen tai järjestelmä, jossa olisi osastonhoitaja ja apulaisosastonhoitaja työpari, ratkaisu ongelmaan? Näin toinen ehditsi olla varsinaisena työn johtajana ja kehittäjänä kun taas toisella olisi rauhallista aikaa perehtyä muuttuviin ohjeisiin ja lakeihin. Kokemukseni mukaan useimmat lähiesimiehet ovat erittäin sitoutuneita työhönsä ja haluaisivat tehdä työnsä hyvin. Lähiesimiesten jatkuva ajankäytönongelma aiheuttaa väijäämättä myös stressiä ja vaikuttaa heidän omaan työssä jaksamiseensa. Kuinka jaksaa huolehtia alaisten työ- hyvinvoinnissa, jos jatkuvasti kokee itse stressiä?

Tutkimuksesta nousi selkeästi esiin lähiesimiesten voimakkaat tunneilmaisut. Suurimpina tunteiden kuohuttajina olivat tietämättömyyden pelko ja se, että asioihin ei voi vaikuttaa. Erään lähiesimiehen huudahdus: ”Se, kun sä et edes tiedä, että sun pitäis tietää, pelottaa!”- voisi olla myös koko tämän työni alaotsikkona. Tähän kiteytyy mielestäni koko työn sisältö: ymmärrys, koulutus, tuki ja vaatimukset.

7 Pohdinta

Tutkimuksen tulosten johtopäätöksiä ja pohdintoja tuloksista esitin jo johtopäätökset -kappaleessa. Tämän vuoksi keskityn pohdinnassa enemmänkin itse opinnäyteyden tekemisen käsittelemiseen. Esittelen myös mielestäni tärkeimmät kehittämiskohteet, jotka nousivat esiin työn tuloksista.

Aiheen valinta oli mielestäni erittäin ajankohtainen. Työ- elämä kokonaisuudessaan elää jatkuvan muutoksen aikaa uusine laki- ehdotuksineen ja YT- neuvotteluineen. Nämä jatkuvat muutokset aiheuttavat kovaa painetta myös suorittaja-tasolla lähiesimiesten keskuudessa. Muutosjohtamisen ja arvojohtamisen taidot ovat koetuksella. Lähiesimies on se henkilö joka, etulinjassa on vastaamassa informoinnista ja muu-

tosten suorittamisesta ja hänellä täytyy tehtävistään suoriutuakseen olla viimeisin juridinen tieto hallinnassaan.

Tutkimus lisäsi merkittävästi ymmärrystäni aiheesta ja omaa oikeudellista osaamistani. Toisaalta koen, että vasta nyt ymmärrän, mitä kaikkea aihepiiriin liittyy ja kuinka paljon minun täytyy opiskella lisää. Ymmärrän nyt esimerkiksi direktio- oikeuden ja perehdytyksen merkityksen aivan uudella tavalla. Voisi sanoa, että ymmärrän lähiesimiehen tehtävät syvemmin. Aiheen rajaaminen lähiesimiesnäkökulmaan oli tältä osin onnistunut.

Tutkimuksen teoreettista viitekehystä valitessani päädyin fenomenologiseen erityistieteen menetelmän valintaan. Menetelmän on kuvattu sopivan hyvin kokemuksen tutkimukseen ja mielestäni tämä sopi aiheeseen erittäin hyvin. Vaikka useissa menetelmäoppaissa varoiteltiin menetelmän olevan raskas ja aloittelevalle tutkijalle vaativa, otin haasteen vastaan. Tunnustan kuitenkin, että tutkimusta aloittaessani en käsittänyt täysin menetelmän raskautta. Menetelmässä on useita eri vaiheita ja se vaatii suurta tarkkuutta, sulkeistamista ja reflektiota tutkimusaineiston hankinnasta lähtien. Se vaatii oman esiymmärryksen jatkuvaa kontrollointia ja palaamista uudelleen ja uudelleen aikaisempiin analysointivaiheisiin. Se että fenomenologinen erityistieteen metodi oli minulle uusi, vaatii huomattavan paljon opiskelua ja sen varmistamista, että olin ymmärtänyt metodin vaiheet oikein. Useaan kertaan totesin, että vähemmällä työmäärällä olisin selvinnyt, mikäli olisin käyttänyt analysointiin esimerkiksi teemoittelun menetelmää. Mielestäni tutkimuksen koehenkilöiden määrä, kuusi ja haastattelujen pituus ko. metodilla analysoituna ja suhteutettuna opinnäytetyön vaadittuun laajuuteen oli riittävä.

Haastattelu- kysymykset olivat mielestäni suhteellisen onnistuneita. Jälkeenpäin ajattellessa olisin vielä lisännyt työsuojelu- työhyvinvointi kysymyksen lähijohtajan omasta jaksamisesta – siitä miten hän jaksaa ja saa pidettyä itsensä työkykyisenä. Se, että ajattelin (naiivisti) metodin lähtökohdan mukaan koehenkilöiden pystyvän, yksityishenkilöstatuksensa mukaan, irtautumaan suhteestaan työnantajaansa vaikutukseen toteutui vain osittain. Toisaalta tämä on selkeä osoitus ihmisen situationaalisuudesta. Haastattelut toteutettiin vaihtelevissa paikoissa haastateltavien toiveiden mukaan. Vaikka osassa näistä koettiin pieniä häiriötekijöitä, kuten puhelimen soiminen, en usko tämän vaikuttaneen haastattelun kulkuun tai lopputulokseen. Koehenkilöiden valinnan koen onnistuneeksi.

Tutkimuksen tulokset olivat aineistolähtöisiä. Tulokset-osion toteutin kaksi-osaisena jossa ensimmäinen oli metodin mukainen Yleinen merkitysverkosto ja toisessa osassa kuvasin samat asiat luettelon-omaisesti. Mielestäni Yleinen merkitysverkosto on kuvuksena paljon syvällisempi ja todella näen sen nousevan suoraan aineistostani. Luettelomuotoisena taas koen tulosten esittämisen ja eteenpäin viemisen olevan helpompaa ja selkeämpää.

Tutkijan oman ennakkokäsityksen sulkeistamisessa koin jatkuvaa haastetta. Jouduin koko tutkimuksen ajan miettimään sitä, nouseeko joku ajatus selkeästi aineistomateriaalista vai omista kokemuksistani. Tutkimuksen kuluessa palasin lukemattomia kertoja takaisin alkuperäistekstiin asioiden varmistamiseksi. Vaikka tutkimuksen tekemisessä oli haasteita, koin kuitenkin fenomenologisen erityistieteen menetelmän olevan selkeästi etenevän prosessin. Metodissa kuljetetaan aineisto järjestelmällisesti eri vaiheiden kautta lopullisiin tuloksiin.

Tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden intymiteettiä suojasin nimeämällä heidät informanteiksi H1- H6. Valitsin tietoisesti sen, että kuvasin koehenkilöitä erittäin yleisellä tavalla. Kuvauksena oli vain ikäryhmä, koulutustausta, esimieskokemus vuosina, työskentelyorganisaatio ja kotikunta. Tällä pyrin myös intymiteettisuojan varmistamiseen. Tutkimuksen tulokset pyrin myös esittämään mahdollisimman pitkälle yleisen analysoinnin mukaisina – tutkijan kielellä ja yleistettyinä. Yhtä tutkittavaa lukuun ottamatta informantini olivat sosiaali- ja terveydenhuolto-alalta. Koen, että lähiesimiesten kokemukset oikeudellisesta osaamisestaan olivat kuitenkin kaikilla tutkittavilla hyvin samantlaiset. Uskon myös, että kokemukset olisivat hyvin samantlaisia myös muiden alojen lähiesimiesten kokemuksia tutkittaessa.

Tutkimuksen luotettavuutta korostin esittämällä avoimesti ja erittäin laajasti esimerkeillä tutkimuksen kulkua kaikista sen vaiheista tutkimusaineiston hankinnasta analysoinnin eri vaiheiden esimerkkeihin.. Ymmärrän, että vaikka kuinka haluaisin, en pysty sulkeistamaan kaikkea omaa kokemustani ja käsitystäni. Tämäkään tutkimus ei alkanut absooluuttisesta tyhjiöstä. Tämän vuoksi näen, että tutkimuksen tulos on tutkimusmetodin jalostama tulkintani saamastani tutkimusaineistosta.

Se, että nykyisessä työssäni en ole esimiesasemassa (enkä ollut varma tulisinko siellä koko opiskeluaikaani työskentelemään) vaikutti siihen, että opinnäytetyölläni ei ole työyhteisö sidonnaisuutta. Tämän vuoksi opinnäytetyöni ei myöskään tule muutamaa nykyisen työyhteisöni lähiesimiestyön käytäntöjä. Minulla on kuitenkin työurani aikana kerääntynyt suuri määrä kontakteja, verkostoa, joka odottaa opinnäytetyöni tuloksia. Tein opinnäytetyöni tuloksista ja oivalluksista esityksen, jossa haastan lähiesimiehiä arvioimaan ja pohtimaan oman oikeudellisen osaamisen tasoaan. Opinnäytetyöni aihe tuli oppilaitokselta ja tarkoituksena on, että opinnäytetyöniesitys toimisi myös mahdollisena opetusmateriaalina. Tällä tavoin opinnäytetyöni ei jää vain oman ammatillisen kehittymiseni alustaksi vaan hyödyttää myös muita lähiesimiehiä ja työyhteisöjä. Esitys on kuvattuna Liitteessä 3.

Tutkimuksen tuloksista pohdittaviksi ja edelleen kehitettäviksi aiheiksi nousevat koulu- ja perehdytys. Aineiston pohjalta löytyi hyviä keinoja oikeudellisen osaamisen – tiedon lisäämiseen. Se, että tänäkin päivänä useissa tapauksissa lähiesimieheksi nousee työyhteisöstä työkokemuksen kautta, on erittäin haastavaa. Hyväksi koettu työntekijä ei välttämättä ole hyvä esimies. Vaikka hänellä on valtava itse alaan liittyvä oikeudellisen osaamisen asiantuntijuus, ei hänellä välttämättä ole lähiesimiestyössä vaadittavaa osaamista esimerkiksi henkilöstöhallinnon asioissa. Koen entistä vahvemmin työn lähtökohdissa esittämäni ajatuksen, että lähiesimiestyöhön ei saisi ajautua, vaan sen pitäisi olla tietoinen valinta ja kouluttautumista pitäisi hankkia tämän valinnan mukaisesti.

Opinnäytetyön tuloksien johdosta perehdytyksen merkitys kasvoi huomattavasti omaan aikaisempaan kokemukseeni verrattuna. Koin hyvänä ja kehittämiskelpoisena ideana sen, että organisaatioilla olisi erityinen perehdytyspaketti koskien oikeudellista osaamista lähiesimiestyössä. Toinen hyvä idea oli juridiikan- tietämyksen nostamisen lisäkoulutuksissa vaikkapa lääkehoidon ja kuolevan potilaan- hoidon- koulutuksien rinnalle. Kolmantena kehittämistä vaativana kokonaisuutena lähiesimiestyössä on direktio-oikeuden selventäminen. Lähiesimiehillä on esimiesasemassa ja työnantajan edustajana direktio-oikeuden mukaisesti oikeus ja velvollisuus puuttua alaistensa työnsuorittamiseen johtamalla, koordinoimalla ja valvomalla työtä. Lähiesimiehet kokevat tutki-

muksenikin mukaan haasteita joutuessaan sanomaan alaisilleen missä, miten ja milloin työtä tehdään tai mitkä työt alaiselle kuuluvat. Tämä työn johtaminen kuitenkin kuuluu lähiesimiehen perus-tehtäviin.

Mahdollisina jatkotutkimusaiheina voisivat olla esimerkiksi spesifimpi tutkimus perehdytyksen vaikutuksesta oikeudellisen osaamisen tasoon tai lähiesimiehen työhyvinvointiin. Nämä voisivat poikia uusia toimintatapoja perehdytyskäytäntöihin tai lähiesimiehen jaksamisen-kokemukseen. Olisi myös mielenkiintoista selvittää tarkemmin, miten esimieskokemuksen määrä vuosissa vaikuttaa oikeudellisen osaamisen hallinnan- kokemukseen. Tämä tutkimus tulisi mielestäni pitkittäistutkimuksena.

Mahdollisena modernina kehittämis-ideana voisi olla interaktiivinen verkko-opetus, jossa käsiteltäisiin haastavia oikeudellisia tilanteita niin, että oppijat/ osallistujat voisivat olla jatkuvassa vuorovaikutuksessa ja haastaa itseään. Yksi opetus tilanne käsittelee aina yhden tapauksen johon rakennetaan useita eri etenemismahdollisuuksia ja ratkaisuvaihtoehtoja selityksineen.

Lähteet

Burns, N., Grove, S. 1993. The Practice of Nursing Research- Conduct, Critique & Utilization, Toinen painos. Philadelphia.

Finlex. <http://finlex.fi>. Ajantasainen lainsäädäntö. Luettu 13.11.2013, 4.9.2014, 26.10.14, 3.11.2014

Hiltunen, A. 2011. Johtamisen taito - elämänmittainen matka. Sanoma pro Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Bookwell Oy. Porvoo

Husserl, E. 1995. Fenomenologian idea. Himanka, J., Hämäläinen, J., Sivenius, H. (suom.) Saksankielinen alkuteos Die Idee der Phänomenologie. Loki-kirjat. Louhio

Juden-Tupakka, S. 2007. Askelia fenomenologiseen analyysiin. Teoksessa Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin. Syrjäläinen, E., Eronen, A., Värri, V-M (toim.) Tampereen Yliopistopaino- Juvenes Print. Tampere

KajaaninAMK, Opinnäytetyöpakki/lhmiskäsitys.

<http://193.167.122.14/Opari/ontTukilhmiskasitys.aspx>. Luettu 15.10.2014

Kuntatyönantajat. Osaamisen ennakointi kuntapalveluissa. 2012. Osaamistarpeiden ennakoitkyselyn ja asiantuntijaseminaarin tulokset.

<http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/työelämän-kehittäminen/osaamisen-ennakointi/raportit/Documents/oek-kysely-seminaariraportti-2012-final.pdf>

KvaliMOTV, menetelmäopas. www.fsd.uta.fi. Luettu 15.10.2014

Laine, T. 2010. Miten kokemusta voidaan tulkita? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. . Aaltola, J, Valli, R (toim.) WS Bookwell Oy. Juva

Lehtovaara, M. 1995. Tutkimus ja tutkimuksen tutkimus fenomenologisesta näkökulmasta. Teoksessa Nieminen, J (toim.) Menetelmävalintojen viidakossa. Tampereen yliopisto. Tampere

Lindell, M. 2012. Terveystieteiden lähesimiehen vertaistuki. Pro gradu tutkielma. Tampereen yliopisto/ Terveystieteiden yksikkö.
http://www.tampere.fi/material/attachments/t/685rAg7dM/Terveystieteiden_lahiesimiehen_vertaistuki.pdf

Lukkarinen, H. Ihmisten kokemukset hoitotieteellisenä tutkimusilmiönä: fenomenologinen lähestymistapa. Teoksessa laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Janhonen, S., Nikkonen, M. (toim.). 2001. WSOY. Helsinki

Makkonen, S., Roström, H. 2014. Lähiesimiestyö vastaanottokeskuksissa - tehtävät, asema, vastuu ja valta. Kymenlaakson AMK/ Sosiaalialan koulutusohjelma / ylempi AMK.
www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/73977/Heidi.Rostrom%20ja%20Saija.Makkonen.pdf?sequence=1

Metsämuuronen, J. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Teoksessa Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Metsämuuronen (toim.) 2006. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä

Miettinen, T., Pulkkinen, S., Taipale J. 2010. (toim.) Fenomenologian ydinkysymyksiä. Hakapaino. Helsinki

Moilanen, P., Räihä, P. 2010. Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Aaltola, J, Valli, R. (toim.). WS Bookwell Oy. Juva

Mäki, T., Liedenpohja, A.M., Parikka, U-R. 2014 Johtamisen kulmakivet. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu

Nieminen, K. (toim.) 2012- Työpaikan lait ja työsuhteopas. WSOYpro Oy. Helsinki

Niiranen, V., Seppäne- Järvelä, R.,Sinkkonen, M., Vartiainen, P. 2011. Johtaminen sosiaalialalla. Gaudeamus Helsinki University Press. Tallinna.

Nikkola, M., Salminen, J. 2012 Haastavien esimiestilanteiden ratkaiseminen. Kopioniini Oy. Helsinki

Paunonen, M., Vehviläinen- Julkunen, K . 1997. Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. Juva: WSOY

Perttula, J. 2006 Kokemus ja kokemuksen tutkimus: fenomenologisen erityistieteen tieteenteoria. Teoksessa J. Perttula & T. Latomaa (toim.) Kokemuksen tutkimus. Merkitys – tulkinta – ymmärtäminen. Helsinki: Dialogia.

Reikko, K., Salonen, K. & Uusitalo, I. 2010. Puun ja kuoren välissä - Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Tutkimuksia 31. Tampereen Yliopistopaino- Juvens Print Oy. Tampere. <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn978-952-216-128-4.pdf>

Seeck, H. 2012. Johtamisopit Suomessa- taylorismista innovaatioteorioihin. Gaudeamus Helsinki University Press. Tallinna Raamatutrukikoda.

Sosiaali- ja terveysministeriö.Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma KASTE 2012- 2015. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja. 2012:1. ISBN 978-952-00-3328-6 (PDF).

http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=5197397&name=DLFE-18303.pdf

www.suomisanakirja.fi/ kokemus. Luettu 30.9.14

Terho, S. 2012. Esimiesviestinnän merkitys alaisen työhyvinvoinnille – vuorovaikutus motivaation ja sitoutumisen edistäjänä. Tampereen yliopisto/ Johtamiskorkeakoulu. kandidaattitutkielma. <http://www.simoterho.com/toimiiko/kandiVALMISsimoterho.pdf>

Varto, J. 2005. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Elan vital. Nettikirja: http://arted.uiah.fi/synnyt/kirjat/varto_laadullisen_tutkimuksen_metodologia.pdf

Virtanen, J. Fenomenologia laadullisen tutkimuksen lähtökohtana. Teoksessa Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Metsämuuronen, J (toim.) 2006. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä

Lupa haastattelumateriaalin käyttöön

Pirkko Pihlakari

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Ylempi Ammattikorkeakoulututkinto

Sosiaali- ja terveydenhuollon kehittäminen ja johtaminen

Tutkimuksen ohjaaja: Marjatta Komulainen

LUPA HAASTATTELUMATERIAALIN KÄYTTÖÖN OPINNÄYTETYÖ- TUTKIMUKSESSA

”Lähiesimiehen kokemus oikeudellisesta osaamisesta työssään”

Annan Pirkko Pihlakarille luvan käyttää haastattelussa antamaani tietoa opinnäytetyössään. Opinnäytetyö- tutkimuksen tarkoituksena on kerätä tietoa lähiesimiesten kokemuksista oikeudellisesta osaamisestaan. Olen tietoinen, että Pirkko Pihlakari on vaitiolovelvollinen saamiensa tietojen suhteen, eikä henkilöllisyyteni paljastu tutkimuksessa. Olen antanut haastattelun yksityishenkilönä. Osallistun tutkimukseen täysin vapaaehtoisesti.

_____/ 2014

Pirkko Pihlakari

Lähiesimiehen kokemuksia oikeudellisesta osaamisestaan

Taustakysymykset:


- Ikä, asuinpaikka, koulutus
- Millaisessa organisaatiossa työskentelet / olet työskennellyt?
- Esimieskokemuksen pituus
- Alaisten määrä

Varsinaiset kysymykset:

- Mitä mielestäsi tarkoitetaan oikeudellisella osaamisella?
- Mihin tarvitset sitä?
- Mistä olet saanut tietosi?
- Mistä saat tukea?
- Kuvaile hyvää/ huonoa kokemusta
- Muuta sanottavaa aiheeseen liittyen?

Lähiesimiehen oikeudellinen osaaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa

Pirkko Pihlakari , Espoo 14.11.2014



Esityksen lähtökohdat

- ▶ Esityksen tarkoitus: selventää lähiesimiehen juridisia oikeuksia ja velvollisuuksia, synnyttää keskustelua, haastaa lähiesimiehiä arvioimaan oma oikeudellisen osaamisen tasonsa tapausesimerkkien avulla
- ▶ Koulutuksen kohderyhmänä: Sosiaali- ja terveydenhuollossa toimivat lähiesimiehet ja alan opiskelijat
- ▶ Teoriaa, esimerkkejä, keskustelua, ryhmäpohdintaa

2



- ▶ Esitys perustuu osittain OPN- työhön Lähiesimiesten kokemuksia oikeudellisesta osaamisesta työssään (Sos.-ja terv.huollon kehittäminen ja johtaminen, YAMK, syksy 2014,Pirkko Pihlakari, Metropolia AMK)

3



Oikeudellinen osaaminen

4



- ▶ Oikeudellisella osaamisella tarkoitetaan juridiikan tuntemusta.
- ▶ Oikeudelliseen osaamiseen kuuluu lakien, asetusten, säädösten ja toimintaohjeiden tuntemista ja niiden käytön ja soveltamisen hallintaa.



5



- ▶ Lähtökohtaisesti lähiesimiehiltä odotetaan oikeudellisen osaamisen hallintaa koulutuksensa ja kokemuksensa perusteella
- ▶ Mihin oikeudellista osaamista tarvitaan?
- ▶ Työnantaja on vastuussa siitä, että työntekijän oikeudet toteutuvat. (valvontavastuu, vastuu nopeasta reagoinnista)

6



- ▶ Lähiesimies on myös henkilökohtaisesti vastuussa esimerkiksi henkiseen ja fyysiseen työturvallisuuteen liittyvissä asioissa, jolloin rikosoikeudellisena nimikkeenä voivat olla esim. työturvallisuusrikkomus tai työturvallisuusrikos

7



Direktio- oikeus

8



- ▶ Lähiesimiehellä on oikeus käyttää direktio- eli työnjohto-oikeutta työnantajan edustajana. Työnjohto-oikeudella tarkoitetaan työsopimuslaissa (TSL) määriteltyä oikeutta ja velvollisuutta johtaa ja valvoa työtä
- ▶ <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6sopimuslaki>
- ▶ Lähiesimies voi määrätä työntekijän tekemän työn suoritustavasta, laadusta ja laajuudesta.

9



- Työnantaja saa siis lain, työehtosopimuksen ja työsopimuksen puitteissa ohjata ja päättää työntekijän tehtävistä: mitä, miten ja missä työ tehdään.
- Työsopimuslaissa määritellään myös työntekijän velvollisuudet.
- Työntekijän on lain mukaan huolellisesti noudatettava näitä määräyksiä.

10



KKO ennakkopäätös

- <http://www.finlex.fi/fi/oikeus/kko/kko/2012/20120002?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=kko%202011%3A73>
- KKO 2011:73, jossa asia koskee tutkimushoitajan määräaikaista työsopimusta. Tässä tutk.h oli ollut useita vuosia kuntayhtymän palveluksessa projekteissa. Käsittelyn syynä oli se, oliko työnantajalla oikeus tehdä työsopimuslain 1 luvun 3§:n 2 momentissa tarkoitettu perusteltu syy tehdä useita peräkkäisiä määräaikaista työsopimuksia. Tässä tapauksessa kärjäoikeus vahvisti, että työnantajalla ei ollut perusteltua oikeutta tehdä jatkuvia määräaikaista sopimuksia. Työnantaja, kuntayhtymä vei asian hovioikeuteen, mistä tuli asiaan päinvastainen päätös. Työntekijä sai valitusoikeuden Korkeimpaan oikeuteen, missä jälleen tehtiin päätös työntekijän hyväksi

11



Tärkeimmät lait työsuhteessa

- ▶ työsopimuslaki, työaikalaki, vuosilomalaki, laki yhteistoiminnasta yrityksessä, laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta, yhdenvertaisuuslaki, laki yksityisyyden suojasta työelämässä, työturvallisuuslaki ja työterveyshuoltolaki
- ▶ Ajantasainen laki: [www. finlex.fi](http://www.finlex.fi)



Lähiesimiestyö

13



14

- ▶ Lähiesimiehet toimivat työssään työnantajan edustajina
- ▶ Lähiesimiehet vastaavat palvelujen tuottamisesta, henkilökunnan saatavuudesta ja ammattitaidosta
- ▶ Lähiesimies-työssä olemisen pitäisi olla tietoinen valinta, eikä siihen pitäisi ajautua vaan sitä pitäisi haluta.



- ▶ Saa oikeutuksen tehtäviinsä tullessaan valituksi organisaation lähiesimieheksi
- ▶ Oikeudellinen osaaminen ja lähiesimiehen tehtävät liittyvät kiinteästi toisiinsa
- ▶ On nimike, asema, rooli, tehtävä

15



- ▶ Alaiset odottavat, että esimiestehtävät hoidetaan hyvin.
- ▶ Tämä tarkoittaa:
 - ▶ selkeitä päätöksiä ja tavoitteita
 - ▶ tarvittavien resurssien hankkimista ja jakamista
 - ▶ motivointia, avoimuutta, työrauhan turvaamista
 - ▶ sovittujen pelisääntöjen noudattamisen seurantaa
 - ▶ ongelmatapauksiin puuttumisen ja ratkaisemisen nopeutta

16



Pohdittavaa

17



- ▶ Onko oikeudellinen osaamisesi riittävää?
- ▶ Keneltä tai mistä haet apua ongelmatilanteissa?
- ▶ Mistä löydät työskentely-organisaatiosi menettely-ohjeet?
- ▶ Oletko saanut perehdytystä?
- ▶ Ovatko työyhteisön pelisäännöt, visio, strategia ja tavoitteet kaikille työntekijöille selvillä? Entä itsellesi?
- ▶ Toimiiko viestintä?

18



Esimerkkitapauksia ratkaistavaksi

19



- Työpaikkakiusaaminen
- Hilkka Ahde– Timo Rätty. Yle-uutiset 28.2.12

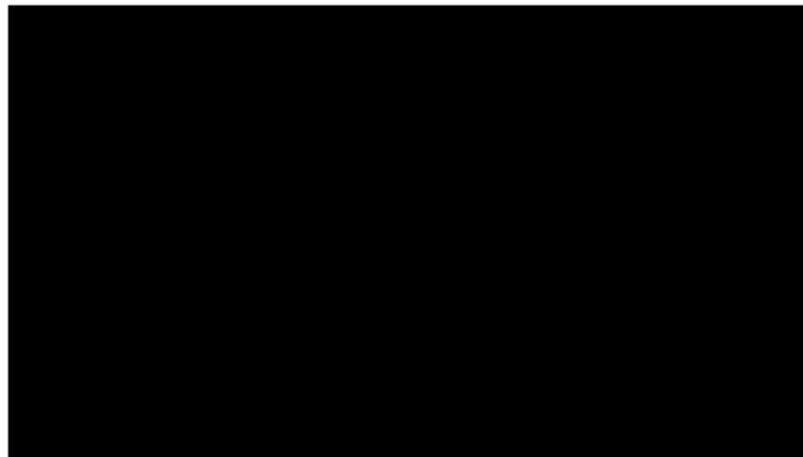
<https://www.youtube.com/watch?v=Q9T9EgA1mDY>

- Tapaus, joka jatkuu edelleen. 10.11.14 Helsingin hovioikeudessa alkoi jälleen käsittely. Tammikuussa 14 Rätty tuomittiin sakkoihin kiusaamisesta. Summa oli 5000 euroa. Nyt Ahde vaatii summan nostamista 30000 euroon.

20



Ahde- Rätty



21

Työpaikkakiusaaminen

- ▶ Eli epäasiallinen kohtelu
- ▶ Alaisesi Anne, tulee kertomaan, että alainen Helena kiusaa häntä jättämällä hänet keskustelun ulkopuolelle, puhumalla hänestä vähättelevästi tai olemalla vastaamatta kysymyksiin. Anne myös epäili, että Helena puhuu hänestä pahaa selän takana ja vähättelee hänen ammattitaitoaan.
- ▶ Miten toimit? Mihin perustat vastauksesi?
- ▶ Huomioi: menettelyohjeet, työturvallisuuslaki, määritelmä, reagoinnin nopeus, seuranta yms.

22

Päihteiden käyttö

Iltalehti.fi Teija Lassi:

Hoito henkilökunnan päihdeongelmat: Jopa käsidesi kelpaa töissä

Toukokuu 11.10.2013 klo 14:08

Väliviran asiantuntijan mukaan hoitoalan työntekijöiden päihdeongelmista on tullut viimeisen kymmenen vuoden aikana entistä vakavampaa.



Päihdeongelma-aiheista on tullut jatkuvasti lisää, sanoo katuhoitaja Kati Kumpulainen. Kuvassa: Jari Kumpulainen.



Jatkoaite raportoitiin työntekijästä joulukuussa 2012. Kuvassa: Jari Kumpulainen.

Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto Valtviraan kymmenien vuosien työskentelylle lääketieteellisen ja lääketieteellisen ja hoitoonkäsittelykunnan päihdeongelmien käytössä.

- Ennen ongelmia oli lähinnä alkoholi. Nyt on lääkkeitä väärinkäyttöä ja myös huumeita. Ovat mukana kuvissa, Teija sanoo.

Teija sanoo, että lääkkeitä saattaa esimerkiksi nauttia lääkkeitä työväkivallan aikana.

- Henkilö on saattanut käyttää kymmeniä vuosia otettavia lääkkeitä päivittäin ja hänellä on kehittynyt korkeat lääkkeiden sietokyky. Alko hoitoa käyttää, mutta lääkkeitä väärinkäyttöä voi olla vaikea huomata, Teija kuvaili.

Teija kertoo, että päihdeongelmien ovat usein jo hyvin vakavia, kun on kokenut huumeita.

- On tilanteita, joissa työntekijä on ollut niin suomenalaista, sano on ihan tilanteilla työpäivällä ja sitten vatsa on haava, että tällä henkilöllä on hyvin gata ja pitkään jatkunut päihdeongelma.

Teija kertoo myös tapauksista, joissa töihin on ollut kunnossa, mutta tarvota päihde on ollut välttämättä päihde aikana.

- Työntekijä on juonut lääkkeitä työväkivallan aikana ja ollut sitten ihan sekaisin. Näitä on joitakin tapauksia.

23

Päihteiden käytön epäily

- ▶ Saat viestin, että alaisesi Minna on (myöhästyneenä) työhön tullessaan käyttäytynyt sekavasti: hihitellyt itsekseen, ollut epäsiisti ja haaskahtanut vanhalle viinalle.
- ▶ Miten toimit? Mihin perustat vastauksesi?
- ▶ Huomioi: ennaltaehkäisy, alkometrin käytön oikeus, hoitoonohjaus, varoitusmenettely, yksityisyyden suoja, luottamusmiehen mukaan ottaminen

24

Sairauslomasta ilmoittaminen

- ▶ Alaisesi Tiina ei ole toimittanut edellisestä poissaolostaan pyydettyä lääkärin todistusta ja perjantaina hän on ilmoittanut tekstiviestillä olevansa sairas. Sinulle on herännyt epäily perusteettomasta poissaolosta
- ▶ Miten toimit?
- ▶ Perustele vastauksesi ottamalla huomioon: mihin lakeihin soveltuu, työpaikan ohjeistus, kuulemismenettely, työterveyshuollon osuus, yksityisyyden suoja



25

Työtehtävän suorittamatta jättäminen

- ▶ Tiimissäsi työskentelevä Kirsi vetoaa kiireeseen ja kieltäytyy ottamasta vastaan hänelle antamaasi tehtävää. Mielestäsi kiirettä ei ole ja annat tehtävän hänelle. Määräaikaan mennessä tehtävä on kuitenkin edelleen tekemättä.
- ▶ Miten toimit?
- ▶ Ota huomioon: direktio-oikeus ja sen rajat, kykeneekö työntekijä suoriutumaan tehtävästä?

26

Työsuhteen päättäminen koeajalla

- ▶ Ulkomaalaistaustainen työntekijä oli saanut ensimmäisen työpaikkansa Suomesta. Koeajalla hänen suomen kielen taitonsa arvioitiin niin heikoksi, että potilasturvallisuutta ei voitu taata. Työhön oli vaadittu sujuvaa suomen kielen taitoa. Työsopimus purettiin koeajalla.
- ▶ Miten toimit? Ota perustelussa huomioon: työ sopimuslain yleiset periaatteet, työpaikan ohjeistus, kuulemismenettely, yhdenvertaisuuslaki, syrjinnän kieltö



Muistettavaa

28



- ▶ Lähiesimiestyö on vaativaa ja uusia lakeja, säädöksiä ja ohjeistuksia tulee jatkuvasti
- ▶ Oikeudellinen osaaminen on edellytys onnistuneeseen lähiesimiestyöhön
- ▶ Hakeudu lisäkoulutukseen, vaadi perehdytystä, ota itse asioista selvää
- ▶ Hyödynnä asiantuntijoiden ja vanhempien kollegojen osaamista

29



- ▶ Mikäli työpaikkatason neuvottelut eivät johda tulokseen tai työpaikalla ei ole luottamusmiestä, työntekijäliitto neuvottelee yleensä asiasta työnantajaliiton kanssa.
- ▶ Jos edelleenkin ei riitakysymyksissä saada tuloksia, voidaan asia viedä käräjäoikeuden ratkaistavaksi. Mikäli riita- asia koskee työehtosopimuksen tulkintaa, se käsitellään työtuomioistuimessa

30



- ▶ Mikäli direktio-oikeuden käyttämisessä tulee tulkintaerimielisyyksiä, sovelletaan työnantajan tulkintaa siihen saakka, kunnes tulkintaerimielisyys on ratkaistu toisin

31



Lähteinä käytettyä, suositeltua kirjallisuutta ja muuta materiaalia

- ▶ Ajantasainen lainsäädäntö. www.finlex.fi (lait, esimerkit ratkaisuista)
- ▶ Työpaikan ohjeistus, perehdytyskansio
- ▶ Työehtosopimukset
- ▶ Haastavien esimiestilanteiden ratkaiseminen. Nikkola & Salminen.2012. J-Impact oy
- ▶ Johtamisen kulmakivet. Mäki, Liedenpohja & Parikka. 2014.Otava.
- ▶ Työpaikan lait ja työsuhdeopas. Nieminen, K. (toim).2012. WSOY

32

KIITOS

33